



Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk

**De effecten van het competentie management op de arbeidstevredenheid en motivatie
van de medewerkers binnen Zappware**

Door Brecht Swennen

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

Hasselt

Academiejaar 2013- 2014



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

**De effecten van het competentie management op de arbeidstevredenheid en motivatie
van de medewerkers binnen Zappware**

Door Brecht Swennen

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

Hasselt

Academiejaar 2013- 2014

1 Voorwoord

Ik heb met dit eindwerk geprobeerd een nuttige bijdrage te leveren aan mijn stageplaats. Het is mijn laatste belangrijke opdracht in mijn opleiding tot personeelswerker. Ik ben dus al redelijk trots dat ik dit eindwerk kan presenteren. Het onderwerp van mijn eindwerk sluit nauw aan bij een van de onderwerpen die ik het meest interessant vind binnen HRM. Competentiemanagement vind ik een interessant onderwerp, omdat het een groot aantal zaken van HRM behelst. Medewerkers motiveren en behouden, Ontwikkelingsplannen voor medewerkers opstellen, strategisch nadenken over het HR-beleid zijn zaken die me echt aanspreken. Het is dus een goede basis om een eindwerk over te schrijven.

Ik wil van deze gelegenheid ook gebruik maken om bepaalde mensen te bedanken. In de eerste plaats mijn stagementor, Valère Indeherberge, omdat hij me veel leerkansen gegeven heeft in dit onderwerp en me goede raad gegeven in verband met dit eindwerk. Ook mijn eindwerkbegeleider van school, Johan Vandersmissen, wil ik nadrukkelijk bedanken. Hij heeft mij terug op de rails gezet, toen dat nodig was.

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	4
2	Inleiding	7
3	Situering stageplaats	9
3.1	Historiek.....	9
3.2	Missie	9
3.3	Visie.....	9
3.4	Strategie	10
3.4.1	Strategische doelstellingen	10
3.4.2	Het strategische beleid	10
3.4.3	Evaluatie van de strategische doelstellingen.....	11
3.5	Het operationeel beleid:	11
3.6	De organisatiestructuur.....	12
3.7	Human resources binnen Zappware	12
3.7.1	Opbouw HR-afdeling	12
3.7.2	HR-beleid	13
4	Theoretische studie	14
4.1	Inleiding	14
4.2	Competentiemanagement.....	14
4.2.1	Wat zijn competenties?.....	14
4.2.2	Wat is competentimanagement?.....	15
4.2.3	Competenties van de medewerkers bepalen	15
4.2.4	Kerncompetenties bepalen	15
4.2.5	Functies van competentimanagement	16
4.2.6	Theoretisch model	17
4.2.7	Kritiek op competentimanagement.....	20
4.3	Arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid	21
4.3.1	Inleiding	21
4.3.2	Wat is arbeidstevredenheid?	22
4.3.3	Wat is motivatie?	22
4.3.4	Menselijke behoeften	23
4.3.5	De goalsettingtheorie van Locke en Latham	23
4.3.6	Motivatoren.....	24
5	Praktisch gedeelte	26

5.1	Keuze voor onderzoek	26
5.2	Populatie.....	26
5.2.1	Anciënniteit.....	27
5.3	Resultaten van het onderzoek	27
5.3.1	representativiteit	27
5.3.2	Bespreking resultaten	27
	<i>Ervaringsverlof, weekendwerkverlof, extra verlof, en verlof buitenlandse dienstverplaatsing</i>	35
5.4	Conclusies en aanbevelingen	39
6	Kritische kijk.....	41
6.1	Inleiding	41
6.2	Personeelswerk	41
6.3	Competentiemanagement actueel	41
6.4	Reflectie over het theoretisch onderzoek	42
6.5	Het onderzoek	42
6.6	Hiaten in het onderzoek.....	43
7	Algemeen besluit	45
8	Bibliografie.....	46
8.1	Boeken	46
8.2	Internetbronnen	46
9	Bijlagen.....	47
9.1	Arbeidstevredenheidsenquête	47

2 Inleiding

In samenspraak met mijn stagementor heb ik voor het onderwerp competentie management gekozen. Het bedrijf waar ik stage loop zit nog in de opstartfase van het competentie management. In het personeelswerk is competentie management momenteel een heel actueel thema. Veel bedrijven willen een modern en actueel personeelsbeleid en bekijken daarom de mogelijkheden om de overstap naar competentie management te maken. Heel wat mensen, ook professionals, weten vaak niet (of niet volledig) wat competentie management nu juist inhoudt. Mijn eindwerk moet daarom vlot leesbaar zijn, zodat het voor geïnteresseerden makkelijk is om de keuze voor competentie management te maken. Zappware behoort tot de groep bedrijven die de overstap willen maken naar competentie management. Op vraag van mijn stagementor schrijf ik dus een eindwerk over competentie management en de effecten hiervan op de arbeidstevredenheid en motivatie van de medewerkers binnen Zappware. Ik zal dus een aantal vragen moeten stellen. Welke effecten zijn mogelijk? Hoe ziet competentie management er theoretisch uit en wat zijn de mogelijkheden op praktisch vlak? Welke maatregelen zijn er nog mogelijk, opdat het competentie management binnen Zappware beter functioneert?

Om op deze vragen te beantwoorden heb ik gebouwd op een logische volgorde. Eerst wordt Zappware als bedrijf beschreven en ga ik dieper in op de HR-afdeling en zijn geschiedenis. Het theoretisch gedeelte van mijn eindwerk heeft twee hoofdpunten. Het eerste hoofdpunt is het theoretisch onderzoek naar competentie management. Ik ga hier een theoretisch model beschrijven, dat dicht aanleunt tegen het beleid, dat Zappware voert. De voor- en nadelen van competentie management worden onder de loep genomen. Daarnaast moet ik antwoord geven op de vragen : Wat zijn competenties? In welke domeinen is het competentie management actief? Welke functies heeft competentie management? Het tweede hoofdpunt gaat over de arbeidstevredenheid en de arbeidsmotivatie. Eerst wordt beschreven wat deze twee zaken inhouden. Ik probeer daarna theoretische mogelijkheden en modellen voor te stellen, waarmee de arbeidstevredenheid verhoogd zou kunnen worden en waarmee ook de arbeidsmotivatie stijgt. Ik ben op zoek gegaan naar factoren die de motivatie kunnen beïnvloeden. Ik wil ook een antwoord geven op een aantal vragen. Waarom is een werknemer gemotiveerd? Hoe komt het dat hij gemotiveerd is? Aan welke eisen moet voldaan worden om een tevreden werknemer te hebben? Als ik op deze vragen een duidelijk antwoord heb, moet het mogelijk zijn om hieruit een goede enquête voor mijn praktisch gedeelte op te stellen.

Het praktische gedeelte van mijn onderzoek is gebaseerd op een enquête. De enquête zal naar elke medewerker van Zappware, die actief is in de productieafdeling of in een ondersteunende rol van de productieafdeling, gestuurd worden. Zappware is een kleine KMO dus ik verwacht een groot aantal ingevulde enquêtes. Ik zou dus in staat moeten zijn om

voor Zappware een representatieve meting af te nemen. In de enquête zijn er voor de medewerkers geen mogelijkheden gelaten om toelichtingen te geven of om op open vragen te antwoorden. De conclusies die ik zal moeten trekken uit dit onderzoek zullen dus gebaseerd zijn op de cijfers die ik uit de enquête haal en de indrukken die de stageplaats op mij nagelaten heeft, tijdens mijn stage. Uit de resultaten van deze enquête probeer ik voor Zappware juiste conclusies te trekken en nuttige aanbevelingen te doen. De enquête bevraagt vooral factoren die de motivatie eventueel kunnen beïnvloeden en peilt ook naar de algemene tevredenheid van de medewerkers. In de enquête zitten ook vragen verwerkt omtrent de nieuwe evaluatiecyclus. Dit onderwerp heeft rechtstreeks niets te maken met onderwerp dat ik bespreek. De stageplaats drong er echter op aan om vragen omtrent deze cyclus toch op te nemen in mijn enquête. De meting die ik uitvoer voor dit eindwerk is een nulmeting. Er zijn geen andere resultaten om mijn meting mee te vergelijken. Voor Zappware is het vanaf nu wel mogelijk om volgend jaar deze enquête nogmaals te verspreiden onder de werknemers en de resultaten te vergelijken. Deze nulmeting is voor Zappware ook handig om bepaalde punten die nog verbetering vereisen vast te leggen en hier bepaalde maatregelen voor te nemen. Mijn eindwerk moet praktisch een bijdrage kunnen leveren aan mijn stageplaats.

Competentiemanagement is een zeer actueel thema, net als motivatie en tevredenheid op het werk. Het is een onderwerp, waar ik in de toekomst zeker nog mee te maken zal krijgen en dus zeer interessant om mij in te verdiepen. Competentiemanagement is in alle soorten bedrijven toe te passen, vaak op een verschillende manier, maar vanuit hetzelfde oogpunt. Zappware is een bedrijf met voornamelijk hoog opgeleide werknemers. Over alle zaken die het bedrijf doorvoert heeft elke medewerker dus wel een mening.

Het laatste stuk dat ik bespreek in dit eindwerk is de kritische visie. Ik zal dus mijn eigen eindwerk door een kritische bril bekijken. Ik zal factoren die het onderzoek of het eindwerk beïnvloedt hebben benoemen. De aanbevelingen die ik doe, zal ik zelf ook kritisch bekijken. Zijn mijn aanbevelingen haalbaar? Ik zal een eigen beoordeling proberen te maken van mijn eindwerk en ook reflecteren naar zaken die ik volgende keer anders zou doen.

Ik hoop dat mijn eindwerk aan de verwachtingen van mijn stageplaats kan voldoen en dat ik antwoord kan geven op de vragen die ik in deze inleiding gesteld heb.

3 Situering stageplaats

3.1 Historiek

Zappware werd gesticht in 2001 door verschillende mensen die actief waren bij Philips in de onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling. Het bedrijf begon met het ontwikkelen van software voor digitale televisie. Zappware bereikte een akkoord met Telenet en had zo zijn eerste grote klant. Zappware richtte zich toen vooral op telenet en de Belgische markt, maar stuitte op de grenzen van deze markt. Zappware ging met zijn product Europa af en ging op die manier internationaal. Er kwamen klanten in Frankrijk, Duitsland en de Balkanlanden. Het bedrijf groeide hierdoor van acht medewerkers naar 40 medewerkers en is nu in verschillende werelddelen actief. Met het aantal klanten en medewerkers groeide ook het productportfolio van Zappware, dat nu verschillende opties en pakketten voor digitale televisie kan aanbieden. Het bedrijf telt hierdoor verschillende departementen. 28 van de 40 medewerkers werken in de productieafdeling van Zappware. Zij ontwerpen nieuwe producten of testen het nieuwe product. 8 medewerkers zijn van het sales-team, dat de hele wereld afreist, op zoek naar nieuwe klanten. De resterende medewerkers maken deel uit van het managementteam. Zappware is een bedrijf dat bijna 100% van zijn omzet realiseert buiten België. Om deze reden is het van essentieel belang om betrouwbare samenwerkingsverbanden op te zetten met externe klanten en de toeleveranciers. Zappware is duidelijk organisch gegroeid en werkt ook pas sinds 2009 met een HR-manager en een echt HR-beleid. Het bedrijf is nog niet zo groot, dus veel communicatie gebeurt nog mondeling. Alle verschillende departementen staan bijna rechtstreeks met elkaar in contact en kunnen vrij eenvoudig bij elkaar binnenlopen. Groei staat momenteel centraal bij Zappware. In 2013 werd het bedrijf genomineerd voor meest beloftevolle Belgische onderneming.

3.2 Missie

Zappware streeft ernaar om wereldwijd de geprefereerde en strategische partner te zijn om de beste one-stop leverancier te zijn van interactieve digitale televisieoplossingen. De klanten zijn voornamelijk televisiestations, telecomoperatoren, content service providers en productiehuisen. De bedrijfswaarden zijn gebaseerd op kwaliteit, flexibiliteit, kostenefficiëntie en innovatie.

3.3 Visie

Om de missie succesvol te maken is het voor Zappware van essentieel belang om steeds proactief mee te denken met de klant en dit via een doelgerichte aanpak van conceptfase tot oplevering. De doelgerichte aanpak vertrekt vanuit een grondige kennis en open communicatie. Met deze strategische visie wil Zappware duurzame en betrouwbare relaties

uitbouwen met al de bestaande en toekomstige klanten om zo een belangrijk groeibedrijf te zijn in de wereld van interactieve digitale televisie oplossingen.

3.4 Strategie

De bedrijfsstrategie van Zappware is erop gericht duidelijk te laten zien hoe zij hun middelen, activa en menselijk kapitaal inzetten om de doelstellingen te realiseren.

Het strategische management is uitgestippeld op lange termijn. Het operationeel management past dit strategisch beleid toe op de korte termijn, op de uitvoering. Om effectief resultaten te boeken moeten de inspanningen van de onderneming gericht worden op duidelijk afgebakende resultaatgebieden. De resultaatgerichte doelstellingen voldoen aan de SMART-eisen. Ze zijn specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden.

3.4.1 Strategische doelstellingen

Als profit bedrijf heeft Zappware onder andere de belangrijke strategische doestelling om winst te maken zodat de stakeholders tevreden zijn over de return van hun investeringen. Deze winst kan enkel worden verkregen als Zappware operationeel goed functioneert. Dit moet gebeuren door het optimaal managen van mensen en de middelen.

Deze werkwijze zorgt ervoor dat onze producten innoverend en kwalitatief hoogstaand zijn. Op deze manier hebben we een behoorlijk klantenportfolio uitgebouwd. Op dit ogenblik zijn er ongeveer 2.500.000 set op boxen die Zappware voorziet van haar software producten. Hierdoor is er de laatste jaren winst geboekt. Dit zorgt voor de continuïteit van de onderneming waar 40 personen worden tewerkgesteld.

Het gevolg voor de maatschappij is dat meer en meer mensen kunnen genieten van een optimaal werkende interactieve televisie ervaring met toepassingen in verschillende levensdomeinen.

3.4.2 Het strategische beleid

Na elf jaar is het mogelijk om de bedrijfsevolutie te meten. De bedrijfsevolutie wordt gemeten aan de hand van verschillende resultaatgebieden:

- Uitbreiding van het klantenbestand en activiteit in verschillende werelddelen.
- Uitbreiding van het aantal kwalitatieve medewerkers.
- Het ontwikkelen van een kwalitatief en innoverend productenportfolio: via onderzoek en ontwikkeling beschikken we nu over een zestal producten.
- Een financieel gezond bedrijf worden waar winstcijfers kunnen worden voorgelegd.

3.4.3 Evaluatie van de strategische doelstellingen

Om de strategische doelstellingen te evalueren kijkt Zappware naar drie belangrijke peilers:

- **Verhogen van de klanttevredenheid:** de wensen van de klanten worden systematisch geregistreerd in een 'fast tracking systeem'. Het systeem heeft een tweeledige doelstelling, ten eerste om snel aan bugfixing te kunnen doen en ten tweede om grotere vragen tot verbetering op te nemen in de organisatie.
- **Verbetering van de doorlooptijd van software ontwikkeling:** de verbeteringen in de roadmap van onze producten worden digitaal geregistreerd zodat de Product Manager ook voor toekomstige nieuwe producten een goed overzicht heeft van de aangebrachte verbeteringen bij onze huidige producten. Dit moet ervoor zorgen dat bij het ontwikkelen van nieuwe producten geen kopie fouten worden overgenomen.
- **Omzet verbeteren:** de maandelijkse sales meeting hanteert een systeem waarbij al de gevolgde 'leads' worden opgenomen en besproken. Daarnaast laat het systeem toe om na te gaan welke kans de gevolgde leads hebben om opgenomen te worden in ons klantenportfolio.

3.5 Het operationeel beleid:

Dit beleid moet ervoor zorgen dat de strategische lange termijn resultaatgebieden kunnen worden bereikt. Bij Zappware zijn er twee belangrijke operationele processen die het strategisch beleid dagdagelijks moeten ondersteunen.

Management van de medewerkers: het maximaal ontwikkelen van de selectie- en aanwervingsmethode. Het ontwikkelen van een performant competentie management zodat medewerkers op geregelde tijdstippen erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdragen aan de verbetering en vernieuwing van onze producten.

Management van de middelen: ten alle tijden ervoor zorgen dat de middelen die de realisatie van de strategie vergt, veilig, duurzaam en beschikbaar zijn. Daarbij gaat het om geld, kennis en technologie, materialen en diensten.

Hierbij wordt permanent gezorgd voor een overzichtelijke financiële- en sales planning.

- De businessunit 'Technology Office' zorgt voor de optimale inzet van vernieuwende technologie en kennis om steeds met innovatieve producten voorsprong te nemen op de concurrentie.
- De businessunit 'Sales & Marketing' zorgt voor een uitgebreid klantenbestand.
- De businessunit 'Operations' zorgt voor de juiste, betrouwbare en efficiënte diensten om onze verkochte producten volgens planning operationeel in 'the field' te plaatsen.

3.6 De organisatiestructuur

Zappware is piramidaal georganiseerd. On-top bevindt zich de CEO. Deze wordt uitvoerig ondersteund door het Management Team. In het Management Team zetelen de managers van de verschillende Businessunits. Het Management Team is verantwoordelijk voor het gevoerde beleid.

De verschillende afdelingen worden aangestuurd door de managers van het Management Team.

Bij Zappware is iedere medewerker belangrijk in het realiseren van de visie. De communicatie binnen de organisatie is erop gericht om tweezijdig te zijn, zowel top-down als bottom-up. De specifieke interne communicatiemogelijkheden worden uitvoerig beschreven in de functiebeschrijving van elke werknemer. Naast de vaste communicatielijnen is er bij elk project of toekomstig product wekelijks een technisch –en een planningsoverleg.

Tevens is er maandelijks een infosessie waar iedereen uitvoerig wordt geïnformeerd over de algemene gang van zaken bij Zappware, onder andere over lopende en nieuwe projecten, interne productontwikkelingen en personeelszaken.

3.7 Human resources binnen Zappware

3.7.1 Opbouw HR-afdeling

Zappware werkt pas sinds 2009 met een HR-afdeling. De HR-manager is de enige werkkraacht op de HR-afdeling. Hij neemt dus alle taken op zich. Een organigram is dus overbodig. Voordat er een HR-manager aangesteld werd, werd alles uitbesteed aan externe partners. Ook nu worden er nog enkele zaken uitbesteed. Om het nieuwe beleid omtrent de evaluaties vorm te geven, wordt er samengewerkt met OKC. Dit bedrijf zorgt ervoor dat Zappware een duidelijke evaluatiecyclus heeft en levert bijhorende software hiervoor. Het is voor de medewerkers nu mogelijk om een online logboek bij te houden, dat gebruikt kan worden tijdens de evaluaties. De leidinggevende beantwoordt in deze software een aantal vragen over de medewerker en de software genereert dan het competentieprofiel van de medewerker in vergelijking met het competentieprofiel dat het bedrijf voor de functie voorop had gesteld.

Een ander bedrijf waarmee samengewerkt wordt, is SDworx. SDworx is een sociaal secretariaat en zorgt voor de loonadministratie, vakantieregelingen van de medewerkers en tal van andere zaken. De reden waarom Zappware samenwerkt met SDworx is vrij logisch. Zappware is een kleine KMO en beschikt dus niet over een grote personeelsdienst. Door samen te werken met SDworx is voor elk vakgebied van human resources wel een specialist aanwezig. De HR-manager krijgt op deze manier ook ondersteuning en advies. Naast deze

reden is het voor een kleine KMO ook gewoon goedkoper om met een externe partner samen te werken, dan zelf een uitgebreide HR-dienst te voorzien.

3.7.2 HR-beleid

Het uitgangspunt van het personeelsbeleid van Zappware is 'optimaal resultaat door excellente diversiteit'. Hiermee wordt bedoeld dat door het combineren van de vaktechnische, professionele en persoonlijke competenties van de medewerkers, excellente resultaten voor de klanten en dus ook voor het bedrijf behaald kunnen worden.

Om dit uitgangspunt optimaal te kunnen ondersteunen heeft Zappware twee systemen ontwikkeld:

1. De formele HR procedures zijn overlegd met het personeel en zijn beschreven in een HR-roadmap. Deze formele processen omschrijven het kader waarbinnen het personeel haar werkzaamheden kan uitvoeren, namelijk het arbeidsreglement, de buitenlandse dienstverplaatsingen, de company car policy, de arbeidsvoorwaarden, de selectie- en aanwervingsprocedure en de loonadministratie.
2. Het opzetten van een nieuw competentie-managementsysteem. Dit systeem moet ervoor zorgen dat 'visie en strategie' ondersteund worden door de zogenaamde zachte personeelsfactoren. Een integraal personeelsbeleid houdt rekening met twee zachte factoren namelijk 'de rollen' en 'het gedrag'. De functiebeschrijvingen geven een overzicht van de vereiste kennis/vaardigheden en gedragscompetenties. De functioneringsgesprekken zorgen voor het omschrijven van de individuele doelstellingen. Het evaluatiesysteem moet ernaar streven om zo objectief mogelijk weer te geven of de vooropgestelde doelstellingen werden bereikt. Het evaluatiesysteem moet tevens weergeven welke items deel uitmaken van het jaarlijks opleidingsplan.

4 Theoretische studie

4.1 Inleiding

De bedoeling van dit eindwerk is een duidelijk antwoord geven op de vraag: welke effecten heeft het vernieuwde competentie management op de arbeidstevredenheid en motivatie binnen Zappware? Het vernieuwde competentie management moet ervoor zorgen dat de medewerkers meer gemotiveerd en tevreden zijn, ook moet het leiden tot een duidelijk beeld van de aanwezige competenties en een groei verwezenlijken in deze competenties. Om dit mee vorm te geven zal er beroep moet gedaan worden op enkele theoretische modellen en moet er bekeken worden hoe effectief deze zijn in de praktijk. Nieuwe methodieken implementeren brengt altijd een bepaalde weerstand met zich mee. De effecten hiervan op de motivatie en arbeidstevredenheid worden dan ook bevraagd.

4.2 Competentiemanagement

4.2.1 Wat zijn competenties?

Definitie: 'het geheel van individuele kwaliteiten van een medewerker die tot uiting komen in diens houding en gedrag en die hem of haar in staat stellen om succesvol te zijn in een bepaalde functie'.¹ Er wordt met andere woorden gekeken naar bepaalde kenmerken van een persoon. De organisatie moet bepalen welke competenties nodig zijn om een functie te vervullen. Persoonlijkheidskenmerken zijn vaak een belangrijk aspect voor een competentie en een competentieprofiel. Naast persoonlijkheidskenmerken zijn ook kennis en vaardigheden een belangrijk aspect om succesvol te zijn in een competentie. De kennis en vaardigheden die een medewerker bezit, moeten benut worden in de functie die hij of zij uitoefent. Om kwaliteitsvol werk af te leveren moet de medewerker beschikken over voldoende kennis en vaardigheden beschikken, maar om daarnaast ook nog de juiste resultaten te behalen is er ook motivatie nodig. We kunnen bepaalde persoonlijkheidskenmerken met andere woorden linken met kennis en vaardigheden.

Competenties zijn het geheel van kennis, attitudes, motivatie en vaardigheden die resulteren in observeerbaar gedrag en die op een of andere manier bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke functie. Het zijn met andere woorden menselijke eigenschappen die bijdragen aan de realisatie van de resultaatsgebieden die bij een specifieke functie werden beschreven. Dit proces levert een directe bijdrage aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen.

In deze definitie kunnen we volgende elementen onderscheiden:

¹ KLUIJTMANS, F., leerboek HRM. Groningen/Houten, Noordhoff uitgevers, 2010, p382

1. Een competentie is een observeerbare eigenschap. Eigenschappen die we kunnen observeren zijn meetbaar en hetgeen we kunnen meten, kunnen we ook managen/beheersen en evalueren.
2. Succesvol functioneren kan zowel gerelateerd zijn aan 'het behalen van betere resultaten' (kwantitatief) doch ook aan 'het handelen volgens de gewenste waarden en cultuur van de organisatie' (kwalitatief)

Zappware hecht belang aan de vaktechnische competenties en de gedragscompetenties. Vaktechnische competenties beschrijven welke specifieke kennis of technische vaardigheden van belang zijn om de functie naar behoren uit te oefenen. Gedragscompetenties zijn het geheel van waarden, attitudes en motivatie die observeerbaar zijn in het gedrag.

4.2.2 Wat is competentie management?

Competentiemanagement is een methode binnen HRM, waarmee op verschillende deelterreinen van HRM (selectie, beoordeling, ontwikkeling en beloning) sturing wordt gegeven aan de competenties van medewerkers en waarmee een expliciete koppeling wordt gelegd met het strategisch beleid van de organisatie. Met deze methode kan er zowel een grotere horizontale integratie (tussen verschillende deelactiviteiten), als verticale integratie (tussen strategie en uitvoering) worden gerealiseerd. Er wordt gekeken naar de aanwezige competenties binnen het bedrijf en welke nodig zijn voor het bedrijf. Het louter invullen van een functie is bij competentie management niet van toepassing.

4.2.3 Competenties van de medewerkers bepalen

De competenties van een medewerker komen tot uitdrukking in zijn houding en gedrag. Competenties bepalen kan door onderzoek te doen naar de kennis en vaardigheden, motivatie, waarden en normen en persoonlijkheidskenmerken bij een medewerker. Het bepalen van kennis en vaardigheden is makkelijk meetbaar. Het kan afgelezen worden aan de behaalde diploma's, gevolgde opleidingen en opgedane ervaring. Om het actuele niveau van een medewerker te bepalen kan er ook gekeken worden naar het pas geleverde werk of kan er eenvoudig een theoretische test afgenomen worden. Het meten van de andere aspecten is complexer. Met de juiste methodes en testen is het wel mogelijk om ook het niveau van deze aspecten te bepalen. Met een goed competentie management is het mogelijk om prestaties van de organisatie kwalitatief of kwantitatief te verbeteren.

4.2.4 Kerncompetenties bepalen

Belangrijk binnen het competentie management is het bepalen van kerncompetenties. Kerncompetenties zijn de competenties die elke werknemer van het bedrijf moet bezitten om succesvol te kunnen functioneren. De organisatie kan deze competenties bepalen aan de

hand van de missie en visie en de manier waarop men de doelstellingen die hier geformuleerd zijn, wil bereiken. Met de kerncompetenties wil het bedrijf haar medewerkers betrekken in de missie en visie. Hierdoor kan een hogere motivatie en betrokkenheid met het bedrijf gecreëerd worden.

4.2.5 Functies van competentie management

1. Competentiemanagement heeft een sturingsfunctie. Competentiemanagement moet ervoor zorgen dat een organisatie beter in staat om de aanwezige competenties op een juiste manier te ontwikkelen, zodat deze beter aansluiten op het strategisch beleid van de organisatie.
2. Een andere functie is performance verbetering. Competentiemanagement zou moeten bijdragen aan de verbetering van de resultaten van de organisatie. Of dit echt zo is, valt echter moeilijk te bewijzen. Voor de verbetering van resultaten is er meer nodig dan enkel kijken naar het gedrag en houding van de medewerker. Competentiemanagement moet ervoor zorgen dat er het voor de medewerker duidelijker is, wat de werkgever van hem verlangt. Het competentie management moet ervoor zorgen dat de medewerkers duidelijke doelstellingen en feedback krijgen.
3. Competentiemanagement heeft een communicatiefunctie. Dit is misschien wel de belangrijkste functie. De organisatie kan met een competentiewoordenboek en kerncompetenties duidelijk maken wat zij van de werknemers verwacht. Deze instrumenten kunnen dienen als hulpmiddelen voor de leidinggevenden in de dagelijkse werking van de organisatie. Door de leidinggevenden aan te sturen deze hulpmiddelen allemaal op dezelfde manier aan te wenden en consequent te gebruiken, worden de competenties en richtlijnen op ongeveer dezelfde manier gestuurd.
4. Competentiemanagement heeft een ontwikkelingsfunctie. Groei en verhoging van de efficiëntie van de werknemers is een cruciaal punt. Ontwikkeling is stuurbaar met behulp van persoonlijke ontwikkelingsplannen en evaluatiegesprekken. Door het competentie management kunnen opleidingen en ontwikkelingstrajecten op een gerichte manier georganiseerd worden, met andere woorden de opleidingstrajecten kunnen meer competentiegericht plaatsvinden. De competenties die ontwikkeld moeten worden kunnen slaan op de kerncompetenties, maar kunnen ook slaan op competenties die de medewerker ambieert om deze te bezitten, om zo een volgende stap te kunnen zetten in zijn of haar ontwikkeling. Dit kan helpen om de motivatie van de medewerker te verhogen, omdat hij of zij het gevoel krijgt dat er binnen de organisatie ruimte is voor ambitie. Een snellere ontwikkeling en verhoging van de arbeidstevredenheid kan op deze manier bewerkstelligd worden.

5. Horizontale integratie is een volgende functie. Met horizontale integratie wordt bedoeld, dat verschillende deelterreinen op elkaar worden afgestemd, zodat het beleid meer homogeen wordt. Dit kan onder andere door een beoordeling van een evaluatiegesprek gepaard te laten gaan met een beloning. Op deze manier is het mogelijk om verschillende systemen elkaar te laten versterken.
6. Competentiemanagement moet ook bijdragen aan een betere organisatie. Door middel van competentie management kan er kritisch gekeken worden naar de organisatie en de verschillende functies. Naar de organisatie toe, kan dit leiden tot een herschikking van de taken. Door de aanwezige competenties juist te analyseren zijn bedrijven beter in staat om de juiste medewerker op de juiste plaats te positioneren. De aanwezige talenten worden zo optimaal benut. Ontwikkeling en andere functies kunnen hierop afgestemd worden. Als competentie management wordt doorgevoerd, worden functiebeschrijvingen omgezet in functie- of competentieprofielen. Deze omschakeling is echter niet eenvoudig door te voeren, omdat de verschillende functies vaak de ruggengraat van een organisatie zijn en ook vasthangen aan de beloning van een werknemer. Vaak blijven de functieomschrijvingen dan ook van tel en worden competentieprofielen hier enkel aan toegevoegd. Ideaal om een modern competentie management in te voeren is dit echter niet. De organisatie blijft zich bevinden in het oude systeem, terwijl er toch enkele stappen richting de nieuwe vorm van competentie management zijn gezet. De voordelen die het nieuwe competentie management met zich meebrengt worden zo onderbenut.
7. Competentiemanagement moet tenslotte in staat zijn het management op een betere manier te laten functioneren. De leidinggevenden moeten beter in staat zijn om hun ondergeschikten te sturen. De leidinggevenden moeten dus nauwer betrokken worden bij het aantrekken van nieuwe medewerkers en evaluaties. Doordat de leidinggevende meer aandacht heeft in de prestaties van zijn medewerkers zullen problemen makkelijker bespreekbaar worden en zal de motivatie bij medewerkers stijgen.

4.2.6 Theoretisch model

Ik zal in dit hoofdstuk een theoretisch model voor competentie management uitschrijven, dat het dichtst aanleunt tegen het praktisch model dat binnen Zappware gebruikt wordt.

Werving en selectie

Eerst en vooral heeft het competentie management een impact op het werving- en selectiebeleid van het bedrijf. Er wordt niet enkel meer gekeken naar het diploma en de ervaring. Er zal ook gekeken worden naar potentieel en competenties. Door te focussen op

competenties zullen er aan de sollicitant minder irrelevante zaken gevraagd worden. Ontwikkelingsplannen voor nieuwe werknemers kunnen ook meteen opgesteld worden, omdat competenties waar nog groei mogelijk is, meteen aangeduid worden. Door de functies om te zetten naar vereiste competenties is er ook een betere overeenstemming mogelijk tussen iemands competenties en interesses en de functievereisten.

Om de geschikte kandidaat te vinden is een meting van zijn of haar competenties noodzakelijk. Om iemands competenties te meten moet de nadruk liggen op wat de persoon al daadwerkelijk gerealiseerd heeft. Voor een aantal functies is het ook mogelijk om een praktische proef af te nemen. Intelligentietesten kunnen ook waarde hebben om bepaalde competenties te meten, maar mogen niet allesbepalend zijn. Voorbeelden van competenties die gedeeltelijk gemeten kunnen worden door een intelligentietest zijn analytisch vermogen of logisch redeneren. Een organisatie zal ook aangeven welke persoonlijkheidskenmerken zij belangrijk vinden in het bedrijf of belangrijk vinden voor een bepaalde functie. Deze kunnen dan weer bepaald worden met een persoonlijkheidstest. Een combinatie van deze tests en een juist uitgevoerd sollicitatiegesprek zou ervoor moeten zorgen dat de juiste kandidaat wordt aangetrokken voor de job. Andere interessante kandidaten die afvallen kunnen zeker nog opgenomen worden in een databank.

Competentiewoordenboek

Om competentieprofielen vast te leggen is er een duidelijk kader nodig een ruggengraat waarop competentieprofielen gebouwd kunnen worden. Deze ruggengraat is een competentiewoordenboek. Om een competentiewoordenboek op te stellen is er in de organisatie een bepaalde discussie nodig. Er moeten competenties bepaald worden en dit moet gebaseerd worden op de belangrijkste kwaliteiten die nodig zijn om succesvol te opereren. In een competentiewoordenboek worden de gekozen competenties algemeen omschreven. Iedereen in de organisatie moet in staat zijn om dit competentiewoordenboek te gebruiken en te begrijpen. Alle competenties die de organisatie nodig heeft moeten dus verwoord zijn in dit woordenboek. Het is mogelijk om in het woordenboek verschillende niveaus van competentiebeheersing op te nemen. Door niveaus op te nemen in het woordenboek kan er aan loopbaanmanagement gedaan worden en is het ook makkelijker om groeimogelijkheden voor een medewerker op te lijsten.

Het competentiewoordenboek omzetten naar competentieprofielen

Uit de competenties die in het competentiewoordenboek opgenomen zijn kunnen per competentieprofiel competenties gekozen worden, die nodig zijn voor een bepaalde functie. De competenties die opgenomen worden in competentieprofiel kunnen verdeeld worden in kerncompetenties, afdelingsgebonden competenties, functiecompetenties en persoonlijke competenties. Zo is het mogelijk om voor ieder persoon een ander competentieprofiel op te

stellen, ook al beoefenen ze dezelfde functie. Een afdeling kan zo meer complementair worden.

Beoordeling

Voor de beoordeling zijn functionerings- en beoordelingsgesprekken noodzakelijk. De werknemer is mondiger en bewuster geworden. De werkgever moet met de werknemer in dialoog gaan over een groot aantal zaken, zoals: de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud, de werktijden, de werkplek, de arbeidsomstandigheden,...

De dialoog tussen de werkgever en de werknemer beperkt zich ook niet tot enkel de formele beoordelings- en functioneringsgesprekken, maar omvat ook de informele gesprekken. Tegenwoordig kunnen we spreken van een permanente dialoog tussen de werkgever en de werknemer. Functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn de belangrijkste momenten in deze dialoog. Tijdens deze gesprekken kan er even worden stilgestaan bij het functioneren van de medewerker en kunnen de conclusies en besprekingen worden opgenomen in een verslag.

Beloning

Momenteel wordt er nog altijd beloond op de zwaarte van de functie. Iedereen die een bepaalde functie uitoefent wordt op de zelfde manier of schaal beloond. Het apart belonen van competenties wordt vooralsnog niet gedaan. Dit is thans een van de streepunten van het moderne competentie management. Belonen op competenties kan gebruikt worden als onderdeel van de functiewaardering. Wanneer er naar de functie gekeken wordt, wordt er eigenlijk enkel gekeken naar de competenties die iemand zou moeten bezitten om de functie uit te voeren en die persoon wordt hiernaar beloond. Competentiebepaling werkt anders. Bij competentiebepaling draait het niet om de competenties die nodig zijn, maar wel om de competenties die iemand bezit. De persoon wordt dan eigenlijk beloond naar de competenties die hij bezit en niet naar de competenties die hij zou moeten bezitten.

Overschakelen naar competentiebepaling heeft enkele voordelen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen medewerkers naargelang hun kwaliteiten. Het kan als rechtvaardig worden beschouwd dat een medewerker die over meer vaardigheden beschikt dan een andere medewerker ook beter beloond wordt. Het wordt met andere woorden als rechtvaardig beschouwd, dat degene die zijn job met meer succes uitvoert dan iemand anders ook meer verdient. Competentiebepaling kan dus een stimulans zijn om te werken aan de ontwikkeling van competenties. Doordat er beloond wordt competenties zullen de vacatures ook meer ingevuld worden door medewerkers met meer potentieel.

Er zijn echter ook enkele nadelen verbonden aan competentiebepaling. De hoogste schaal van beheersing van een competentie kan snel bereikt zijn, waardoor verder groei van de

medewerker niet meer mogelijk is. Ook wordt op deze manier niet zozeer de competentieontwikkeling belangrijk gevonden door de werknemer, maar wel de beloning. In het volgend hoofdstuk zal worden aangegeven waarom dit een probleem kan vormen. Het is mogelijk om medewerker die volgroeid is zijn competentieprofiel nog extra competenties uit een ander functiedomein te laten verwerven. Hij moet daarna dan wel kunnen doorgroeien naar een andere functie waarin hij deze extra competenties kan benutten, anders is deze medewerker overgekwalificeerd. Indien zo een functie binnen de eigen organisatie niet beschikbaar is, kan het zijn dat de medewerker op zoek gaat buiten de eigen onderneming en dat verliest de organisatie een medewerker waarin het veel geïnvesteerd heeft.

Als competentie management volledig is doorgevoerd in de organisatie is het logisch dat ook competentiebeloning zou doorgevoerd worden, indien men een volledig competentie management wil. Het systeem van competentiebeloning staat echter nog niet volledig op punt, zie vorige alinea. De verschillende systemen van het competentie management zullen elkaar versterken. Als de beoordeling wordt gekoppeld aan de beloning is de beoordeling voor de medewerker meer van waarde.

Invoering van competentie management moet enorm zorgvuldig gebeuren. Het is belangrijk om vanaf de aanvang van een project dat kadert binnen de invoering van competentie management zeer expliciete afspraken te maken. Competentiebeloning is echter niet absoluut noodzakelijk binnen het competentie management. Het is een onderwerp dat nog niet volledig uitgewerkt is en waar veel weerstand tegen kan ontstaan. Indien er bij voorstelling van competentiebeloning echter geen weerstand is, kan het interessant om het toch in te voeren. Vaak wordt competentiebeloning ook pas als allerlaatste component het competentie management ingevoerd. Het systeem zelf is echter zeer makkelijk. Des te beter iemand de competenties van zijn functie beheerst, des te beter wordt hij beloond.

In de praktijk wordt vaak een afgeslankte versie van competentiebeloning gebruikt. Een aantal organisatie kennen periodieke premies uit, naargelang de competentieontwikkeling van de medewerker.

4.2.7 Kritiek op competentie management

Competentie management wordt algemeen aanzien, als dé tool voor een goed HR-beleid. Er is echter ook kritiek op het systeem. Innoveren wordt over het algemeen als iets goed beschouwd, maar er zijn natuurlijk ook professionals van mening toegedaan, dat het oude systeem makkelijker te begrijpen is voor de medewerker en ook meer duidelijkheid schept. Om een duidelijk beeld te scheppen van de verschillende kritieken, zal ik een opsomming maken, waarin de meest voorkomende kritieken in voorkomen.

Verskillende kritieken

- De vertaling van de kerncompetenties die de organisatie vooropstelt, naar de competenties van een individuele medewerker is een probleem. Criticasters vinden dat het succes van een organisatie niet enkel afhankelijk is van de competenties van haar medewerkers, maar het is afhankelijk van verschillende factoren. Een juiste samenhang van deze factoren bepaalt het succes van een onderneming.
- Organisaties moeten continu innoveren. Om te kunnen innoveren moet een organisatie zich soepel kunnen aanpassen. Er is veel tijd nodig om competenties te ontwikkelen en wanneer deze ontwikkeld zijn, is het perfect mogelijk dat zij niet meer van toepassing zijn voor het bedrijf.
- De leidinggevenden moeten veel tijd steken in het managen van de competenties van hun medewerkers. De leidinggevenden zijn hier vaak niet voor opgeleid en ontbreken de juiste managementvaardigheid. Wanneer niet elke leidinggevende zijn taak op een juiste manier kan vervullen ontstaat er een te klein draagvlak bij de medewerkers.
- Als de competentieprofielen gestandaardiseerd worden, brengen zij het risico van verstarring en bureaucratie met zich mee. Men is dus bang dat een bedrijf zich gaat vastpinnen op de te bereiken competenties.
- De competenties sluiten niet altijd aan bij de talent van een medewerker. Doordat een medewerker in een bepaald competentieprofiel geduwd bestaat de kans dat hij zijn echte talenten niet kan ontwikkelen.

Het is bij de uitvoering van competentie management mogelijk om met een aantal van deze kritieken rekening te houden en op die manier te voorkomen. Een efficiënt competentie management betekent ook dat het systeem zelf regelmatig wordt geëvalueerd.

4.3 Arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid

4.3.1 Inleiding

Arbeidstevredenheid kan niet apart van arbeidsmotivatie bekeken worden. Arbeidstevredenheid en arbeidsmotivatie zijn recht evenredig aan elkaar. Hoe meer tevreden iemand is, hoe meer gemotiveerd hij is. Aangezien gemotiveerde en tevreden werknemers voor een hogere productiviteit zorgen en voor een betere werk- en teamsfeer zorgen is het interessant om te weten hoe dit bewerkstelligd wordt.

Gemotiveerde werknemers hebben en behouden is zeer belangrijk voor een bedrijf en dus ook een zeer belangrijk onderwerp voor het HR-beleid. Een bedrijf heeft er dus vaak veel voor over om zijn werknemers te motiveren. Er zijn verschillende manieren en theorieën om werknemers te motiveren of gemotiveerd te houden. Er moet gekeken worden naar wat motivatie precies is en hoe mensen gemotiveerd kunnen worden. Beloning is één van de

instrumenten om werknemers te motiveren. Aandacht schenken en positief bekrachtigen van gewenste resultaten is echter ook een zeer belangrijk aspect van motiveren. Om medewerkers te kunnen motiveren moeten we dus eerst bepalen wat motivatie precies is. Motivatie is zeer ingewikkeld en alle medewerkers hebben verschillende behoeften om hun motivatie te verhogen of op peil te houden.

4.3.2 Wat is arbeidstevredenheid?

Definitie: Arbeidstevredenheid, ofwel de tevredenheid met het eigen werk, is een ruim begrip. De mate van tevredenheid is namelijk afhankelijk van een tal van arbeidsomstandigheden zoals loon, kwaliteit van het werk, tevredenheid over de leidinggevende(n), de ervaren werkdruk, de promotiemogelijkheden, ontvangen waardering, de informatievoorziening, steun vanuit de organisatie, enzovoort. Onderzoek heeft aangetoond dat mensen met een hoge arbeidstevredenheid een hogere affectieve betrokkenheid hebben bij de organisatie waarin zij werken. Ook hebben zij minder snel de neiging om de organisatie te verlaten en zullen zij beter presteren dan mensen die ontevreden zijn met hun eigen werk.²

4.3.3 Wat is motivatie?

Definitie: Motivatie is het geheel van factoren (ook aandriften en beweegredenen) waardoor gedrag gestimuleerd en gericht wordt. Motivatie is geen persoonlijke eigenschap. Motivatie is de bereidheid om zich ergens voor in te spannen. Motivatie zorgt ervoor dat gedrag 'geactiveerd wordt', 'richting krijgt' en 'volgehouden of juist gestopt wordt'. Uiteindelijk gaat het bij motivatie altijd om het bevredigen van individuele behoeften. Iemand doet iets omdat hij of zij het gevoel heeft er iets positiefs aan over te houden.³

Wanneer medewerkers een bepaald doel nastreven, wordt ervan uitgegaan dat er een achterliggende reden is, waarom ze met meer of minder inzet of vasthoudendheid dat doel proberen te bereiken. Er kan dus op verschillende manieren naar motivatie worden gekeken. Er kan achterhaald worden welke motieven medewerkers hebben om iets te doen, maar er kan ook gekeken worden naar de manier waarop de motivatie tot stand gekomen is. Om te bekijken hoe deze tot stand komt, moeten we de verschillende motivatoren van de mens bekijken. Maar vooraleer we kunnen werken omtrent motivatoren, moet er gekeken worden naar de verschillende menselijke behoeften. Maslow en andere psychologen hebben hier verschillende theorieën over. Het is onmogelijk om alle theorieën te behandelen. Ik zal de behoeften die algemeen als belangrijk zijn aangeduid benoemen. Ik zal slechts één

² VELLINGA, D., arbeidssatisfactie, *internet*, 20 juni 2013
(<http://zakelijk.infonu.nl/management/116314-personeelsbeleid-arbeidssatisfactie-motivatie-en-stress.html>)

³ BLANKERS, F., zelfontplooiing, *internet*, 2013.
(<http://www.zelfontplooiing.nl/motivatie.htm>)

theorie behandelen, waarvan ik vind dat zij dichtst staat bij het hedendaags competentie management en het competentie management dat gevoerd wordt bij Zappware staat. Pas daarna is het mogelijk om te bekijken hoe we de mensen kunnen motiveren en met welke motivatoren we dat kunnen doen.

4.3.4 Menselijke behoeften

Sociale behoeften

Sociale behoeften zijn de eerste behoeften, waarvan men ontdekt heeft dat ze een bepaalde invloed kunnen hebben op een werknemer. Een aantal klassieke experimenten kunnen die gemakkelijk aantonen. De werknemer krijgt bepaalde aandacht en begint beter te presteren. Een mens gaat dus niet enkel werken om geld te verdienen, al blijft dat natuurlijk een belangrijk factor, maar hij gaat ook werken om aan bepaalde sociale behoeften te voldoen. Het is dus belangrijk dat we de rol van en invloed van de sociale behoeften van een werknemer gaan inschatten. Aangezien de werknemer een aantal sociale behoeften heeft, zullen deze sociale behoeften ook een rol spelen in de gehele organisatie. Het is dus belangrijk dat leidinggevende rekening houden met die sociale behoeften en processen. Er moet aandacht geschonken worden aan groepsdynamiek en groepssfeer.

Ontplooingsbehoeften

Mensen hebben de behoefte om zichzelf te ontplooien of anders gezegd zichzelf te verwezenlijken. Mensen voelen aan dat ze een bepaald potentieel hebben en willen dat potentieel aanboren. Op het gebied van werk betekent dit dat er voldoende uitdaging in de job moet zitten en dat er mogelijkheden moeten zijn om hun potentieel om te zetten in behaalde competenties. De hedendaagse arbeidsmarkt speelt hier ook op in. De job inhoud wordt aantrekkelijk gepresenteerd, om op die manier mensen te kunnen overtuigen. De job moet voldoende variatie bevatten, zodat het werk bevredigend blijft.

4.3.5 De goalsettingtheorie van Locke en Latham

De onderzoekers van deze theorie menen dat medewerkers vooral gemotiveerd worden door doelen die aan een aantal kenmerken voldoen.

Kenmerken van doelen

- Moeilijke, maar haalbare doelstellingen leiden tot betere resultaten dan simpele doelstellingen. De medewerker is verplicht om een zwaardere inspanning te leveren om de doelstellingen te bereiken. Een voorwaarde is wel, dat de medewerkers de doelstellingen aanvaarden. Het is dus belangrijk dat de doelstellingen in overleg met de werknemer bepaald worden. Naast het aanvaarden van de doelstelling moet de medewerker ook capabel genoeg zijn om de doelstellingen te realiseren.

- De doelstellingen moeten specifiek zijn. Een doelstelling moet specifiek op één onderwerp ingaan en mag niet op verschillende manieren te interpreteren zijn. Doelstellingen moeten het te bereiken resultaat op een zo eenduidig mogelijke manier weergeven
- Er moet voldoende feedback gegeven worden aan de medewerker. De medewerker moet weten of hij goed of slecht bezig is aan zijn doelstellingen, anders kan hij niet bijsturen indien nodig. Voldoende feedback en positieve bekrachtiging is nodig om zijn motivatie op gang te houden. Als de medewerker merkt dat zijn vorderingen worden bijgehouden zal dat hem motiveren.

Volgens de theorie van Locke en Latham hebben beoordelings- en beloningssystemen wel invloed op de arbeidstevredenheid van een medewerker, maar ze hebben nauwelijks invloed op het prestatieniveau van de medewerker. Er wordt dus bedoeld dat de medewerker meer tevreden zal zijn, maar dat zijn productiviteit niet zal stijgen. In dit gedeelte van hun theorie kan ik mij niet vinden. De doelstellingen en hoe ze geformuleerd worden komen overeen met de werkwijze van Zapware.

De doelstellingen is in deze theorie het motivatieproces. Als dat motivatieproces voldoet aan de opgesomde voorwaarden , zal dat als gevolg hebben dat de medewerkers meer betrokken zijn bij hun werk en bij de gehele organisatie. De medewerkers zullen het gevoel hebben dat zij hebben bijgedragen aan het bereiken van de algemene bedrijfsdoelstellingen. De medewerkers gaan na het succesvol afronden van doelstellingen ook meer gemotiveerd zijn om nieuwe uitdagingen aan te gaan. De organisatie moet er wel voor zorgen dat er voldoende uitdagingen voorhanden blijven.

4.3.6 Motivatoren

Mensen worden bij hun motivatie gestuurd door bepaalde factoren. Deze factoren zijn motivatoren. Er zijn twee soorten motivatoren die een mens kunnen drijven. Er zijn intrinsieke motivatoren, met andere woorden motivatiefactoren die vanuit de mens zelf komen en extrinsieke motivatoren, met andere woorden motivatiefactoren die van buitenaf gestuurd worden.

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is in principe de belangrijkste motivatie. Intrinsieke motivatie slaat op de inzet die de medewerker zelf wil plegen. Intrinsieke motivatie houdt langer stand en is intenser. Het gaat vaak om de individuele waarden of gevoelszaken van een werknemer. Beroepseer, voldoening halen uit het werk en verantwoordelijkheid,... zijn waarden die intrinsieke motivatie voeden. Om deze intrinsieke motivatie te versterken of te behouden zijn theoretisch enkele zaken mogelijk. Zo zal een bedrijfscultuur waar positieve resultaten

bekrachtigd worden en waar mensen trots zijn op het product dat ze leveren rechtstreeks bijdragen tot de intrinsieke motivatie. De competenties van de medewerkers ten volle benutten, zodat zij voldoende uitdagingen hebben en een structuur neerzetten waar in teams gewerkt wordt zullen het bedrijf veel opleveren. Door goed teamwerk en een verhoogde motivatie stijgt immers ook de productiviteit van een onderneming.

Er moet dus een goede stijl van leidinggeven worden opgezet. De nadruk moet liggen op positief bekrachtigen, in plaats van het signaleren van tekortkomingen. Wijzen op bepaalde tekortkomingen moet zeker nog kunnen, maar dit moet voor alle werknemers consistent zijn en menswaardige manier gebeuren.

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie is minder belangrijk dan intrinsieke motivatie, maar kan zeker een rol spelen om werknemers op korte termijn gemotiveerd te krijgen. Extrinsieke motivatie wordt bereikt door bepaalde zaken in vooruitzicht te stellen. Dit zijn zaken, zoals: een salarisverhoging, extra verlof of een premie,... . Deze zaken kunnen zeker helpen bij een belangrijke opdracht met een prangende deadline, maar ze kunnen ook negatief effect hebben op langere termijn. Zo kan een medewerker gaan verwachten dat hij bij elke opdracht een premie of extra verlof zal krijgen. Salarisverhogingen helpen een slechts korte tijd. De medewerker zal al snel weer in zijn oude stramien zitten, totdat hij weer een salarisverhoging krijgt. Op deze manier kost dit de organisatie enorm veel geld, zonder dat de motivatie op lange termijn verhoogd is.

Extrinsieke motivatoren aanspreken moet als werkgever zeker kunnen, maar slechts in beperkte mate. De nadruk moet liggen op het versterken van de intrinsieke motivatoren. De intrinsieke motivatoren zijn moeilijker te bevredigen, maar zijn van langere duur.

5 Praktisch gedeelte

5.1 Keuze voor onderzoek

Ik heb gekozen voor een kwantitatieve meting in de vorm van een enquête, met enkel meerkeuze-antwoordmogelijkheden of quoteringsvragen. In de enquête werd ook voornamelijk gewerkt met stellingen. In de vragen met meerkeuze antwoorden is het niet mogelijk om neutraal te antwoorden. De medewerkers moesten de keuze maken tussen het gedeelte akkoord (van eerder akkoord tot helemaal akkoord) en het gedeelte niet akkoord (van eerder niet akkoord tot helemaal niet akkoord). Op deze manier wilde ik ook de medewerkers die eerder neutraal zijn over een bepaalde stelling of vraag toch een keuze laten maken. De enquête is verspreid via mail. Om de enquête af te nemen heb ik gewerkt met surveyplanet. Deze tool zorgt ervoor dat alle ingevulde enquêtes automatisch verwerkt worden.

Open vragen of verduidelijking geven bij een meerkeuze-of quoteringsvraag heb ik op vraag van de stageplaats niet toegevoegd. Het werd door mijn stageplaats nuttiger bevonden om enkel procentuele uitkomsten te bekomen. Oorzaken van tegenvallende resultaten kunnen dan eventueel door zelfreflectie achterhaald worden of waren eerder al geweten, maar nog niet officieel gemeten. Resultaten waar men geen verklaring voor heeft kunnen eventueel nog kort bevraagd worden aan enkele individuele werknemers. In klein en open bedrijf als Zappware kan dit snel mondeling gebeuren. Een andere reden is dat alle werknemers en leidinggevenden pas hun evaluatiegesprekken achter de rug hebben en deze hebben veel tijd in beslag genomen. Een enquête die veel werk en tijd van de medewerker vroeg, zou waarschijnlijk een lagere respons hebben of te snel ingevuld worden, waardoor de representativiteit van de meting in het gedrang zou komen.

De enquête mocht van mijn stageplaats ook pas verzonden worden van zodra de evaluaties afgerond waren. De evaluaties hebben echter meer tijd gekost, dan was ingepland, waardoor de datum waarop ik de evaluaties moest rondzenden steeds dichterbij de deadline van het eindwerk kwam. Een enquête die snel verwerkt en ingevuld kon worden drong zich dan ook op. Toch is het met deze enquête mogelijk een duidelijk beeld te vormen over de motivatie en tevredenheid van de werknemers binnen Zappware. Met de enquête kan ook gepeild worden naar mensen die het bedrijf wensen te verlaten. De enquête is anoniem, maar elke ingevulde enquête kan wel apart bekeken worden. Een werknemer die een groot aantal zaken negatief quoteert zal misschien uitkijken naar een andere job. Dit kan al een mogelijkheid zijn om eventuele uitschieters naar lage scores te verantwoorden.

5.2 Populatie

In het totaal heb ik 28 mensen bevroegd. Deze 28 medewerkers zijn allemaal actief in de productieafdeling van Zappware. Van de 28 bevroegden, heb ik 26 antwoorden ontvangen.

12 van de bevroagden zijn minder dan 35 jaar oud, 13 van de bevroagden zijn 35jaar tot 50 jaar en 1 bevroagde is ouder dan 50 jaar. 26 van de 28 bevroagden zijn mannen, 2 bevroagden zijn vrouwen. Deze vraag werd niet gesteld, omdat zij de anonimiteit van de bevroagden in het gedrang zouden brengen.

5.2.1 Anciënniteit

Er zijn geen medewerkers die minder dan 1 jaar voor Zappware werken. 50% van de bevroagden werkt 1 tot 5 jaar voor Zappware. Dit valt makkelijk te verklaren. Zappware is een jong bedrijf en heeft enkele jaren geleden een serieuze groei gekend. Dit is zichtbaar in de anciënniteit. 6 medewerkers werken 5 tot 10 jaar voor Zappware en opnieuw 6 medewerkers werken 10 tot 15 jaar voor Zappware. Niemand werkt 15 jaar of langer voor Zappware, omdat het bedrijf nog geen 15 jaar bestaat. De meeste medewerkers zijn dus nog relatief kort in dienst. Er zijn een aantal medewerkers die het bedrijf destijds mee opgestart hebben. Zij hebben waarschijnlijk een meer betrokken gevoel bij de organisatie.

5.3 Resultaten van het onderzoek

5.3.1 representativiteit

Het onderzoek werd verspreid onder 28 werknemers van Zappware. 26 werknemers hebben de enquête ingevuld, wat neerkomt op een respons van 93%. Dit is een vrij hoog percentage om een representatief beeld te vormen van de arbeidstevredenheid en motivatie van de werknemers binnen Zappware. Ook is dit een goede basis om de eerste effecten van het competentie management waar te nemen. De meting die uitgevoerd werd, is een nulmeting. Vergelijking met andere onderzoeksresultaten binnen Zappware is niet mogelijk.

5.3.2 Bespreking resultaten

Vragen of stellingen met meerkeuze-antwoordmogelijkheid.

Het gemiddelde is berekend op basis van punten die ik aan een antwoord gegeven heb. Helemaal akkoord is zes punten. Helemaal niet akkoord is één punt

1. Er was nood aan functie-afbakening en een duidelijke organisatiestructuur.

<u>Gemiddeld percentage</u>	82%
<u>Gemiddelde score</u>	Akkoord
Helemaal akkoord	5
Akkoord	17
Eerder akkoord	2
Eerder niet akkoord	1
Niet akkoord	1
Helemaal niet akkoord	0

Allereerst wilde ik nagaan of de werknemers nood hadden aan een duidelijk takenpakket. Het pas opgestarte Zappware had geen competentieprofielen of functiebeschrijvingen. De komst van de HR-manager bracht hier verandering in. Er zijn functiebeschrijvingen gemaakt en er is een duidelijke structuur in het bedrijf gebracht. Er zijn nu verschillende departementen met elk hun leidinggevende. Er is dus een lineaire structuur en elke medewerkers weet nu aan wie hij of zij verantwoording moet afleggen. Uit de enquête blijkt dat de werknemers dit nodig vonden.

2. De functiebeschrijvingen helpen bij het verduidelijken van de verwachtingen van Zappware bij het uitvoeren van de functie.

<u>Gemiddeld percentage</u>	59%
<u>Gemiddelde score</u>	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	0
Akkoord	6
Eerder akkoord	11
Eerder niet akkoord	4
Niet akkoord	1
Helemaal niet akkoord	4

Na het bevragen of functiebeschrijvingen nodig waren om beter te kunnen functioneren, ben ik gaan kijken of de functiebeschrijvingen hun doel ook nastreven. De meerderheid van het bedrijf vindt van wel. Een sterke minderheid zegt echter het tegenovergestelde. Het is belangrijk om te weten wat hier de oorzaak van kan zijn. De oorzaak hiervan ligt volgens mij aan de wijze waarop de functiebeschrijvingen zijn gemaakt. Er is voor elke functie een aparte beschrijving opgemaakt, maar er is bijvoorbeeld geen onderscheid gemaakt tussen een software engineer die werkt voor de afdeling Iview en een software engineer die werkt voor de afdeling Nexx. Ook in deze afdelingen is er vaak nog een verschil tussen het takenpakket van de verschillende software engineers. Als er voor elke medewerker, een individuele functiebeschrijving of competentieprofiel wordt gemaakt zullen er volgens mij betere resultaten behaald worden.

3. De nieuwe evaluatiecyclus zorgt ervoor dat u beter op de hoogte bent van welke competenties belangrijk zijn voor uw functie.

<u>Gemiddeld percentage</u>	66%
<u>Gemiddelde score</u>	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	3
Akkoord	4
Eerder akkoord	13
Eerder niet akkoord	3
Niet akkoord	1
Helemaal niet akkoord	2

De verschillende competenties worden door de leidinggevende gescoord. Het bedrijf duidt ook het gewenste niveau voor een competentie aan. Het is voor de medewerker dan ook duidelijker wat het bedrijf en de leidinggevende belangrijk vinden voor zijn functie.

4. De evaluatiecyclus helpt u, om beter te begrijpen wat de leidinggevende van u verwacht.

Gemiddeld percentage	67%
Gemiddelde score	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	2
Akkoord	8
Eerder akkoord	9
Eerder niet akkoord	4
Niet akkoord	1
Helemaal niet akkoord	2

De doelstelling van de evaluatiecyclus is om de leidinggevende open te laten communiceren met zijn ondergeschikten. Deze aanpak lijkt aan te slaan. De leidinggevende quoteert zijn medewerker op verschillende punten en competenties. De medewerker ziet nadien zijn score. Tijdens het evaluatiegesprek worden deze punten toegelicht. De medewerker krijgt ook doelstellingen voor het komende jaar. Er zijn toch enkele medewerkers die niet gewonnen zijn voor de nieuwe evaluatiemethode. Een echte reden hiervoor kan ik niet geven. Het zou kunnen dat bepaalde medewerkers deze methode te intensief vinden of dat ze zij zich nog niet aangepast hebben aan deze verandering. Verandering wekt namelijk altijd een bepaalde weerstand op.

5. Er is binnen Zappware voldoende ruimte voor zelfontplooiing.

Gemiddeld percentage	53%
Gemiddelde score	Eerder niet akkoord
Helemaal akkoord	0
Akkoord	5
Eerder akkoord	8
Eerder niet akkoord	4
Niet akkoord	4
Helemaal niet akkoord	5

De medewerkers ervaren niet genoeg mogelijkheden voor zelfontplooiing. Zappware is een klein bedrijf met weinig budgettaire ruimte om opleidingen en vormingen te organiseren. Een aantal medewerkers wil zich specialiseren in een bepaald vakgebied, maar ervaart te weinig mogelijkheden hiertoe

6. Mijn werk bevat voldoende uitdagingen.

Gemiddeld percentage	72%
Gemiddelde score	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	4
Akkoord	10
Eerder akkoord	5
Eerder niet akkoord	5
Niet akkoord	2
Helemaal niet akkoord	0

Voor de meeste medewerkers is er voldoende uitdaging in het werk.. Een medewerker die uitgedaagd wordt in zijn dagelijkse werk zal hier vaker tevreden mee zijn. Uitdaging in de job zorgt voor diversiteit in het werk. Het aantal medewerkers dat niet tevreden is met zijn huidige werk binnen Zappware is ongeveer hetzelfde aantal, als de medewerkers die niet tevreden zijn met hun werk (zie vraag6 quoteringsvragen). Deze twee zaken moeten we dus samen bekijken.

7. Mijn werk sluit goed aan bij mijn kennis en ervaring.

Gemiddeld percentage	74%
Gemiddelde score	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	3
Akkoord	12
Eerder akkoord	6
Eerder niet akkoord	4
Niet akkoord	0
Helemaal niet akkoord	1

Deze vraag sluit aan bij de vorige vraag. Deze vraag is ook belangrijk voor het competentie management, namelijk worden de beschikbare competenties voldoende benut. Het merendeel van de medewerkers vindt alvast van wel. Het aantal werknemers dat niet akkoord gaat is ongeveer hetzelfde als bij de vorige vraag.

8. Op mijn afdeling of in mijn team is iedereen bereid elkaar te helpen.

Gemiddeld percentage	86%
Gemiddelde score	Akkoord
Helemaal akkoord	8
Akkoord	15
Eerder akkoord	2
Eerder niet akkoord	1
Niet akkoord	0
Helemaal niet akkoord	0

Met deze vraag probeerde ik opnieuw naar een motivator te peilen. Een goede teamwerking is zeer belangrijk. Het is voor een medewerker ook fijn om te weten, dat wanneer hij vast zit met een bepaald probleem, hij altijd terecht kan bij een collega. De verschillende teams werken ook altijd samen naar een bepaald doel. Dit zal elke medewerker een groter gevoel van betrokkenheid geven.

9. Ik krijg van mijn directe leidinggevende inspraak in de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd.

Gemiddeld percentage	83%
Gemiddelde score	Akkoord
Helemaal akkoord	7
Akkoord	13
Eerder akkoord	4
Eerder niet akkoord	2
Niet akkoord	0
Helemaal niet akkoord	1

Het feit dat een medewerker een bepaalde inspraak krijgt over de manier waarop hij moet werken, kan motiverend werken. De medewerkers ervaren dat ze inspraak krijgen van hun leidinggevende. De leidinggevende moet altijd bepaalde richtlijnen geven, maar het werkt aanmoedigend als de medewerker zijn eigen plan kan uitstippelen en zelf voorstellen kan doen.

10. Mijn werkruimte voldoet aan de eisen om mijn werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren.

Gemiddeld percentage	69%
Gemiddelde score	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	2
Akkoord	13
Eerder akkoord	4
Eerder niet akkoord	3
Niet akkoord	2
Helemaal niet akkoord	2

Een goed uitgeruste werkplek is ook belangrijk voor de motivatie van een medewerker. Als hij beroep kan doen op alles wat hij nodig heeft, zal hij efficiënter kunnen werken en ook minder ergernissen hebben. Een werkplek die aan de eisen voldoet is dus zeer belangrijk. Voor de meeste werknemers is de werkplek in orde, maar een aantal werknemers is niet tevreden.

11. Ik krijg de juiste informatie van mijn leidinggevende om mijn werk te kunnen uitvoeren

Gemiddeld percentage	73%
Gemiddelde score	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	2
Akkoord	12
Eerder akkoord	7
Eerder niet akkoord	4
Niet akkoord	1
Helemaal niet akkoord	0

De juiste informatie van de leidinggevende krijgen is zeer belangrijk. Ze motiveert niet echt, maar foute informatie demotiveert wel. Een werknemer moet een bepaald doel hebben en doet niet graag werk, dat nergens naar leidt. Uit de bevraging blijkt dat de leidinggevendens meestal juiste informatie doorspeelt naar de werknemers.

12. Ik ben tevreden over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten van de klant.

Gemiddeld percentage	55%
Gemiddelde score	Eerder niet akkoord
Helemaal akkoord	0
Akkoord	0
Eerder akkoord	11
Eerder niet akkoord	8
Niet akkoord	3
Helemaal niet akkoord	2

De meerderheid gaat niet akkoord met deze stelling. De manier van werken van het bedrijf wordt door de medewerkers afgekeurd. Een duidelijke communicatie hierover kan bepaalde misverstanden al uit de wereld helpen. Over dit punt zal men volgens mij moeten praten. Wat vinden de medewerkers niet goed en wat kan de werkgever aanpassen? De klant is koning natuurlijk en betaalt onrechtstreeks ook de medewerkers.

13. Het kwaliteitsbeleid wordt op de juiste manier door de organisatie uitgevoerd.

Gemiddeld percentage	56%
Gemiddelde score	Eerder niet akkoord
Helemaal akkoord	0
Akkoord	4
Eerder akkoord	7
Eerder niet akkoord	10

Niet akkoord	4
Helemaal niet akkoord	1

Ook hier zijn de medewerkers het niet mee eens. Het merendeel van de werknemers vinden de manier waarop het product tot stand komt en product zelf niet goed genoeg. Dat is jammer, omdat werknemers die fier zijn op hun product meer gemotiveerd zullen zijn. Ook hier zal het management naar oorzaken moeten zoeken. Vinden de medewerkers het product niet voldoende afgewerkt? Hoe kan dit opgelost worden?

14. Ik vind het leuk om de komende jaren bij de organisatie te blijven werken.

<u>Gemiddeld percentage</u>	73%
<u>Gemiddelde score</u>	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	2
Akkoord	11
Eerder akkoord	10
Eerder niet akkoord	2
Niet akkoord	0
Helemaal niet akkoord	1

De meeste medewerkers willen ook in de nabije toekomst nog voor Zappware werken. Dat is altijd een goed teken. Voor een software bedrijf als Zappware, is een voldoende groot verloop niet per definitie een probleem. Er is voor de software vaak veel creativiteit nodig. Af en toe een nieuwe invalshoek kan dus geen kwaad.

15. Ik ben trots om voor deze organisatie te mogen werken.

<u>Gemiddeld percentage</u>	74%
<u>Gemiddelde score</u>	Eerder akkoord
Helemaal akkoord	2
Akkoord	10
Eerder akkoord	12
Eerder niet akkoord	0
Niet akkoord	1
Helemaal niet akkoord	1

Ondanks dat men het niet eens is met de manier waarop het kwaliteitsbeleid wordt uitgevoerd en de manier waarop de klachten van klanten behandeld worden is men wel trots om voor Zappware te werken. Een bedrijf als Zappware is continu bezig met innoveren. Deze innovatie kan medewerkers trots maken. Zappware is in 2013 ook genomineerd voor meest beloftevolle onderneming van België. Prijzen of nominaties kunnen ook motiverend werken.

Vragen of stellingen met quoteringsantwoordmogelijkheid.

1. **Acht u het mogelijk om de persoonlijke doelstellingen te bereiken die werden weerhouden tijdens het functioneringsgesprek?**

Gemiddelde	60,4%
Hoogste	10
Laagste	1
Aantal keer 1	2
Aantal keer 2	1
Aantal keer 3	0
Aantal keer 4	1
Aantal keer 5	6
Aantal keer 6	3
Aantal keer 7	6
Aantal keer 8	4
Aantal keer 9	2
Aantal keer 10	1

Het merendeel vindt de doelstellingen die geformuleerd zijn realistisch. De doelstellingen worden in principe in overleg met de medewerker bepaald. De medewerkers die doelstellingen als niet realistisch bepalen hebben ofwel nagelaten dit te vermelden tijdens het evaluatiegesprek of hun bevindingen over de doelstellingen zijn niet opgenomen. De doelstellingen worden geformuleerd aan de hand van het SMART-principe en zouden dus realistisch moeten zijn.

2. **Ben u tevreden over uw loon?**

Gemiddelde	51,9%
Hoogste	9
Laagste	1
Aantal keer 1	1
Aantal keer 2	3
Aantal keer 3	3
Aantal keer 4	1
Aantal keer 5	5
Aantal keer 6	5
Aantal keer 7	5
Aantal keer 8	2
Aantal keer 9	1

De meningen over deze stelling zijn verdeeld. Een groot aantal medewerkers vinden dat zij correct uitbetaald worden voor de prestaties die moeten geleverd worden. Een ander aantal

medewerkers is hier niet mee akkoord. Zappware's beleid omtrent het loon is dat zij marktconforme lonen aanbieden. De lonen zijn dus niet hoger of lager dan de gemiddelde lonen bij een concurrent. Sommige medewerkers zouden liever meer loon krijgen. Dit kan te verklaren zijn door het feit dan men vindt dat de functie en de verantwoordelijkheden die ermee gepaard gaan beter verloond kunnen worden of dat zij zoals de menselijke psyché nu eenmaal werkt, gewoon altijd meer willen.

3. Bent u tevreden over de hoeveelheid verlof?

Ervaringsverlof, weekendwerkverlof, extra verlof, en verlof buitenlandse dienstverplaatsing

Gemiddelde	67,7%
Hoogste	10
Laagste	4
Aantal keer 4	2
Aantal keer 5	6
Aantal keer 6	3
Aantal keer 7	5
Aantal keer 8	7
Aantal keer 9	1
Aantal keer 10	2

Zappware biedt veel verlof aan zijn werknemers. Zappware geeft meer verlof aan zijn werknemers dan wettelijk voorzien is. De medewerkers weten dit blijkbaar ook te appreciëren en geven hier dan ook een hoge score aan. Zappware werkt veel in het buitenland en voor werknemers die naar een klant moeten afreizen is dan ook een speciale regeling voorzien. Dit lijkt me een goede manier om werknemers te motiveren om een buitenlandse dienstverplaatsing te doen.

4. Bent u tevreden over de extralegale voordelen?

Groepsverzekeringen, hospitalisatieverzekering, company car policy en de gsm regeling

Gemiddelde	72,7%
Hoogste	10
Laagste	1
Aantal keer 1	1
Aantal keer 2	0
Aantal keer 3	1
Aantal keer 4	0
Aantal keer 5	2
Aantal keer 6	1

Aantal keer 7	6
Aantal keer 8	9
Aantal keer 9	5
Aantal keer 10	1

Zappware biedt ook veel extralegale voordelen aan zijn medewerkers. Hier wordt blijkbaar goed over gecommuniceerd, want de medewerkers weten dat zij goed voorzien zijn op dit punt. Er zijn enkele medewerkers die hier toch lager scoren. Dit valt te verklaren uit de informele gesprekken die ik met medewerkers heb gehad. Dit gaat specifiek over de company car policy. Zappware geeft een bedrijfswagen aan zijn medewerkers, maar zij zijn gebonden aan één merk. Er zijn medewerkers die liever zelf hun merk zouden kiezen. Dit zou kunnen verklaren waarom er enkele lagere scores waarneembaar zijn.

5. Hoe tevreden bent u over het personeelsbeleid dat de voorbije jaren werd uitgebouwd bij Zappware?

o.a. arbeidsvoorwaarden, arbeidsreglement, onkostenvergoeding, overuren, hervorming groeps-, hospitalisatie- en arbeidsongevallenverzekering, vernieuwing hospitalisatieverzekering, Company car policy, buitenlandse dienstverplaatsing en het volledige competentie management.

Gemiddelde	63%
Hoogste	9
Laagste	1
Aantal keer 1	2
Aantal keer 2	0
Aantal keer 3	0
Aantal keer 4	3
Aantal keer 5	1
Aantal keer 6	5
Aantal keer 7	8
Aantal keer 8	5
Aantal keer 9	2

Deze vraag heb ik gesteld om te weten hoe de medewerkers de maatregelen die door de HR-manager zijn ingevoerd verteren. Er zijn een aantal zaken veranderd en het is interessant om te weten hoe de medewerkers omgaan met deze veranderingen. Een HR-beleid moet kosten-efficiënt werken en toch de medewerkers voldoende belonen. In deze moeilijke evenwichtsoefening lijkt Zappware geslaagd te zijn.

6. Hoe tevreden bent u, over het werk dat u doet binnen Zappware?

Gemiddelde	62,7%
Hoogste	10
Laagste	1
Aantal keer 1	1
Aantal keer 2	1
Aantal keer 3	1
Aantal keer 4	1
Aantal keer 5	5
Aantal keer 6	1
Aantal keer 7	9
Aantal keer 8	5
Aantal keer 9	1
Aantal keer 10	1

De meeste medewerkers zijn tevreden met het werk dat ze doen bij Zappware. Ze beoefenen de job, waarvoor ze zijn opgeleid, namelijk programmeren. Er zijn medewerkers die hun takenpakket minder interessant vinden of niet tevreden zijn met het resultaat van hun werk. Het is mogelijk dat ze graag eens iets anders zouden willen doen en dus eens op een andere afdeling zouden willen werken.

7. Ik ben tevreden over de werkcultuur, die er heerst.

Gemiddelde	55%
Hoogste	9
Laagste	1
Aantal keer 0	0
Aantal keer 1	3
Aantal keer 2	0
Aantal keer 3	1
Aantal keer 4	2
Aantal keer 5	5
Aantal keer 6	4
Aantal keer 7	6
Aantal keer 8	2
Aantal keer 9	2
Aantal keer 10	0

Werkcultuur en werksfeer is een van de intrinsieke motivatoren. Dit is een motivator die vrij makkelijk te meten is. Er is een grote spreiding van de antwoorden waarneembaar. Er is een groot aantal medewerkers tevreden over de werkcultuur die er heerst. Een redelijk groot

aantal scoort matig tevreden tot ontevreden. De spreiding in de antwoorden heeft volgens mij te maken met de verschillende afdelingen. Deze afdelingen zitten allemaal apart van elkaar en hebben dus een eigen sfeer en cultuur.

8. Het personeel wordt voldoende geraadpleegd, als er een beslissing met impact op het personeel genomen wordt.

<u>Gemiddelde</u>	43,8%
<u>Hoogste</u>	10
<u>Laagste</u>	1
Aantal keer 1	6
Aantal keer 2	1
Aantal keer 3	3
Aantal keer 4	3
Aantal keer 5	5
Aantal keer 6	4
Aantal keer 7	1
Aantal keer 8	3
Aantal keer 9	0
Aantal keer 10	1

De medewerkers vinden dat ze niet genoeg betrokken worden in beslissingen door het management. Zappware is een kleine KMO met minder dan 50 werknemers. Een cpbw of een ondernemingsraad is er dus niet. Er is ook geen sprake van vakbonden. De medewerkers hebben dus geen echt kanaal om inspraak te leveren. Er is echter wel een opendeurbeleid. Een onderneming is geen democratie en het management moet nu eenmaal beslissingen nemen.

9. Ik ga met plezier naar mijn werk

<u>Gemiddelde</u>	63,5%
<u>Hoogste</u>	9
<u>Laagste</u>	1
Aantal keer 1	1
Aantal keer 2	1
Aantal keer 3	1
Aantal keer 4	1
Aantal keer 5	3
Aantal keer 6	1
Aantal keer 7	11
Aantal keer 8	6
Aantal keer 9	1

De meeste medewerkers van Zappware komen met plezier naar hun werk. Dat is toch een teken dat de meeste medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en dat is een goede basis om op te bouwen. Er moet altijd naar mogelijkheden gekeken worden om hier nog beter op te scoren. Medewerkers die met plezier komen werken zijn gemotiveerd en dragen bij tot een goede sfeer op het werk.

5.4 Conclusies en aanbevelingen

Het competentie management werpt duidelijk zijn vruchten af. De medewerkers lijken me ook bereid om in dit verhaal mee te stappen. Veel medewerkers gaven aan dat er een duidelijke functieafbakening nodig was. Door het competentie management is die er ook gekomen en voor een aantal medewerkers is het daardoor duidelijker wat de leidinggevende of het bedrijf van hen verwacht. Ze weten nu ook op welke punten zij zich moeten verbeteren en welke punten minder belangrijk zijn. Als iedere medewerker kan ingezet worden op het vakgebied, waar hij of zij het meeste potentieel heeft, zullen zij sneller verbetering zien en dat motiveert.

De medewerkers van Zappware lijken me over het algemeen flink intrinsiek gemotiveerd. De meeste medewerkers komen met plezier naar het werk en geven ook aan dat sfeer in de afzonderlijke teams goed is. Ook de werkcultuur wordt over het algemeen als goed beschouwd. Bij de opbouw van teams moet men zeker kijken of de verschillende medewerkers complementair zijn. Het gaat niet enkel over technische competenties, maar zeker ook over de persoonlijkheidskenmerken. Welke medewerkers kunnen een goede professionele werkrelatie opbouwen? Wat is bedrijfsmatig mogelijk om deze relaties te stimuleren?

Over de extrinsieke motivatoren zijn de medewerkers redelijk tevreden. Enkel het loon vindt ongeveer de helft niet hoog genoeg. Ik zou aan die medewerkers enkele vragen stellen. Welk loon verwachten zij? Zijn ze op de hoogte dat dit aangevuld wordt door een pakket extralegale voordelen? Weten zij wat die extralegale voordelen inhouden? Indien de lonen op het niveau van de markt zijn, lijkt het me echter niet nodig om eventuele verhogingen door te voeren.

Zelfontplooiing binnen Zappware blijkt een probleem te zijn. Een meerderheid van de werknemers geeft aan dat er te weinig mogelijkheden zijn. In de maanden dat ik stage gelopen heb bij Zappware merk ik op dat er een redelijk hoge werkdruk is. Veel personeelsleden kunnen niet of niet lang gemist worden. Wanneer een medewerker dus een langdurige bijscholing zou willen volgen is dit niet mogelijk. Opleidingen moeten uiteraard in de eerste plaats nut hebben voor het bedrijf, aangezien het opleiden van werknemers een dure zaak is. Ondanks de hoge kostprijs hebben goed opgeleide medewerkers ook heel wat te bieden. Ze zullen sneller en efficiënter kunnen werken en ook collega's met problemen

sneller kunnen helpen. Ook het gevoel dat het bedrijf in hen gelooft en hen de kans geeft om te specialiseren zal de motivatie van de werknemers opkrikken.

De medewerkers vinden dat ze niet genoeg geraadpleegd worden, wanneer er beslissingen worden genomen die impact op hen hebben. Wanneer er bepaalde wijzigingen worden doorgevoerd is het toch belangrijk dat het bedrijf een indicatie heeft van wat de medewerker hierover denkt. Veranderingen doorvoeren moet zeker kunnen, maar er moet in de mate van het mogelijk toch rekening gehouden worden met de werknemers. Het gevoel dat zij toch dat er naar hen geluisterd wordt kan motiverend werken.

Het competentie management is door het aanpassen van de evaluatiecyclus nu helemaal zoals de HR-manager dat wil. Ik wil echter toch de aanbeveling geven om te werken met echte competentieprofielen en niet met functiebeschrijvingen. Zappware zet nu de stap naar een heel modern personeelsbeleid, maar zou door de functiebeschrijvingen toch met één voet in het oude systeem blijven steken. Nu de organisatie nog niet zo groot is, kan die omschakeling nog relatief snel doorgevoerd worden. Als de organisatie nog moet groeien wordt dit een moeilijker taak en zal dit ook langer duren.

De meeste medewerkers willen ook de komende jaren nog voor Zappware werken. Dat is een zeer positief gegeven. De inspanningen die geleverd zijn om het competentie management door te voeren zijn dan niet voor niets geweest. De manier van leidinggeven wordt geapprecieerd en de sfeer in de verschillende teams zit over het algemeen goed. Dit zijn allemaal factoren die nauwlettend in de gaten moeten gehouden worden, maar waar men nu met glans voor slaagt.

6 Kritische kijk

6.1 Inleiding

In deze kritische kijk ga ik mijn eindwerk in vraag stellen. Ik ga het hebben over het personeelswerk in het algemeen. Het onderwerp, dat ik behandeld heb. Hoe ik mijn onderzoek gevoerd en welke verbeteringen voor dit onderzoek mogelijk zouden zijn.

6.2 Personeelswerk

Mijn ervaring in het personeelswerk zijn door dit eindwerk en mijn stage zeker uitgebreid. Dit eindwerk heeft ervoor gezorgd dat ik niet enkel uitvoerende taken verricht in het personeelswerk, maar ook actief meedenk in het strategisch HRM. Personeelswerk is een vakgebied waar continu veranderingen plaatsvinden. In de eerste plaats is er het wettelijk kader dat voortdurend veranderd, anderzijds komen er altijd nieuwe theorieën en bevindingen van experts die voor een ander beeld zorgen in het personeelswerk. Ik heb nu een eindwerk gemaakt over competentie management, omdat dit een actueel thema is binnen het personeelswerk en omdat de meeste bedrijven dit als het “ideale” model beschouwen. Het is goed mogelijk dat er binnen enkele jaren een ander model populair en dat we als personeelsdienst geneigd zijn die trend te volgen.

6.3 Competentiemanagement actueel

Zoals ik in de eindexamen aangaf, is competentie management een heel actueel onderwerp. Competentiemanagement is zelfs een echte hype in de HR-wereld. Mijn eindwerk heeft me doen inzien dat competentie management enorm nuttig kan zijn voor een bedrijf, maar het moet wel goed uitgevoerd worden. Competentiemanagement is ook niet de goedkoopste optie om het personeelsbeleid op te baseren. Competentiemanagement moet ook quasi volledig worden ingevoerd in een bedrijf om gewenste resultaten te bereiken. Slechts enkele delen van het competentie management invoeren levert niet de resultaten op die gewenst zijn door de organisatie of levert zelfs negatievere resultaten dan het oude beleid. De medewerkers gaan bij de invoering van het competentie management verwachten dat er bepaalde zaken veranderen. Ze verwachten dat er meer mogelijkheden tot groei gaan ontstaan en verwachten dat de organisatie verder professionaliseert. Om aan die verwachtingen te voldoen moet er voldoende budgettaire ruimte zijn en moet de HR-afdeling een duidelijk en consistent beleid invoeren. Bij Zappware zijn de fundamenten gelegd om competentie management op een juiste manier uit te voeren. Mijn enquête heeft ervoor gezorgd dat bepaalde punten die eventueel nog wat bijsturing kunnen gebruiken nu bepaald zijn. Mijn stagementor kan met behulp van mijn eindwerk zijn beleid nog verder uitbouwen.

6.4 Reflectie over het theoretisch onderzoek

In mijn theoretische studie ben ik uitgegaan van één theorie. De theorie die ik vond dat dicht aanleunt bij het competentie management van Zappware. Het is jammer dat het niet mogelijk was om vergelijkingen te maken met andere theoretische modellen over competentie management. Het was misschien mogelijk geweest om bepaalde modellen te combineren en zo vanuit theoretisch standpunt al enkele verbeterpunten op te lijsten.

Over arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid bestaan enorm veel theorieën en het is onmogelijk om alle theorieën te bespreken in een eindwerk. Het was misschien wel verstandig om enkele theorieën met elkaar te vergelijken en de verschillpunten tussen deze theorieën aan te duiden. Enkele zaken die ik besproken heb, hadden zeker wat meer uitgebreid aan bod kunnen komen. Ik heb mijn theoretische studie zo dicht mogelijk tegen het beleid van Zappware aangebouwd. Ik heb voor die werkwijze gekozen, omdat het zo voor Zappware ook duidelijk is tegen welke theoretische modellen het personeelsbeleid aanleunt. Voor Zappware kan dit in de toekomst nuttig zijn. Als men toekomst het praktische model wil vergelijken met het theoretische model hoeft er niet gezocht te worden. Ik heb ook de kritiek op het competentie management opgenomen in mijn eindwerk. Als Zappware merkt dat bepaalde zaken niet het beoogde resultaat behalen, terwijl het toch competentie management uitvoert volgens het boekje, kan het bedrijf de verschillende kritieken nalezen en bepalen of het competentie management de beoogde resultaten toch kan waarmaken.

6.5 Het onderzoek

Mijn enquête is goed opgesteld, maar ik vind het jammer dat er voor de medewerkers geen mogelijkheid was tot toelichting of dat ik via enkele open vragen verduidelijking kon vragen. Het gevaar bestaat dat ik uit de meting verkeerde conclusies heb getrokken. De medewerker kan ook niet aangeven of hij een bepaalde vraag niet goed begrepen heeft. Ik zou volgende harder proberen om toch open vragen in het onderzoek op te nemen. Ik leg me neer bij de wensen van mijn stageplaats, maar deze beperking zorgt er toch voor dat meting minder kwalitatief is, dan ik zou willen. Ook omtrent de timing van de meting ben ik niet echt tevreden. Ik de enquête pas rondsturen op vrijdag 9 mei. De resultaten van mijn onderzoek had ik dus pas woensdag 14 mei ter beschikking. Het was voor mij dus enorm kort dag om hier nog conclusies uit te trekken en aanbevelingen te schrijven. Over het algemeen ben ik wel tevreden over het onderzoek dat ik gevoerd heb en de resultaten die ik binnengekregen heb zijn zeker representatief. Met 26 van 28 bevroagden heb ik antwoord gekregen van 93% van het bedrijf, terwijl de medewerkers slechts enkele dagen de tijd hadden om deze enquête in te vullen. Zappware heeft nu een representatieve nulmeting. Ik hoop dat ze mijn enquête ook in de toekomst nog zullen gebruiken om nieuwe resultaten te vergelijken met

mijn nulmeting. Mijn onderzoek heeft aangetoond dat er nog een aantal werkpunten zijn in het competentie management dat Zappware uitvoert. Ik hoop dat Zappware en mijn stagementor door dit onderzoek een stap verder kan zetten in de uitvoering van een modern competentie management. Ik heb mijn aanbevelingen opgesteld op een duidelijke en gestructureerde manier. Ik ben natuurlijk maar een beginnend personeelswerker en ik geef aan wat voor mij goede oplossingen zouden zijn voor bepaalde werkpunten. Als jonge personeelswerker ben ik misschien ook nog wat idealistisch en hou ik geen of minder rekening met de beperkingen die het hoger kader kan opleggen.

6.6 Hiaten in het onderzoek

Er is naar mijn mening twee groot hiaten in mijn onderzoek. Het eerste hiaat is, dat er geen vergelijking gedaan is tussen verschillende modellen om aan HR-beleid te doen. Wat is het verschil in resultaten tussen het ouderwetse beleid en het vernieuwde competentie management. Welke verschillen zijn er tussen competentie management en performancemanagement en waarom hebben we voor competentie management gekozen en niet voor performancemanagement? Zijn er bepaalde combinaties mogelijk tussen performancemanagement en competentie management? Behalen andere modellen betere resultaten? Dit zijn allemaal voorbeelden van vragen, waar mijn eindwerk helaas geen antwoord op biedt.

Een ander hiaat is dat ik geen echt antwoord kan formuleren op mijn onderzoeksvraag. Ik heb theoretisch onderzoek dat aantoont dat competentie management bepaalde effecten heeft op de arbeidstevredenheid en de arbeidsmotivatie, maar mijn onderzoek maakt het niet mogelijk om de praktijkresultaten te zien. Om een goede vergelijking te kunnen maken tussen het oude systeem en het nieuwe competentie management en de effecten hiervan, had er een nulmeting moeten plaatsvinden, toen het oude systeem nog van kracht was. Nu heb ik niet echt de effecten van het competentie management gemeten, maar wel gewoon de arbeidstevredenheid van de medewerkers. Dat is nog steeds een nuttig onderzoek, maar dat was niet de oorspronkelijke doelstelling van mijn onderzoek. Uit het onderzoek vallen wel werkpunten af te leiden voor het beleid van het bedrijf. De medewerkers hebben over bepaalde elementen in de enquête hun ongenoegen laten blijken. In dat opzicht biedt mijn eindwerk aan Zappware de kans om actief iets te doen aan deze elementen. Het is goed mogelijk dat het bedrijf van bepaalde ongenoegens geen weet had. Dit onderzoek was een goede peiling in dat opzicht. Ik heb wel de arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid gepeild en dit was toch het tweede belangrijke aspect van mijn eindwerk. Ondanks ik geen echt antwoord heb op mijn onderzoeksvraag, was het onderzoek wel relevant voor de vraag. In de toekomst is het mogelijk om een eindwerk te houden over de evolutie van het

competentiemanagement binnen Zappware en dan is er ook een meting om mee te vergelijken.

6.7 Planning

Over mijn planning kan ik niet geheel tevreden zijn. Mijn situering van de stageplaats en het theoretisch gedeelte waren tijdig klaar. Voor het praktische deel en deze kritische visie te kunnen schrijven moest ik wachten op de resultaten van mijn onderzoek. Aangezien ik mijn enquête pas kon versturen op 9 mei en ik de resultaten pas had op 14 mei kwam er nog heel wat werk op mij af tijdens het laatste weekend. Ik had gehoopt zonder teveel tijdsdruk dit eindwerk af te werken, maar dat is dus niet gelukt. Het praktisch gedeelte heb ik twee keer moeten schrijven, aangezien ik de eerste keer niet goed vond en ook over mijn theoretische studie was ik bij nader inzien niet tevreden. Ik heb dus toch nog een race tegen de tijd moeten doen.

Ondanks de bepaalde tekortkomingen die mijn eindwerk ontegensprekelijk heeft, ben ik toch trots op dit eindwerk.

7 Algemeen besluit

In dit algemeen besluit ga ik de belangrijkste punten nog eens herhalen en kort samenvatten. De vraag die gesteld werd, was: Wat zijn de effecten van het competentie management op de arbeidstevredenheid en motivatie van de medewerkers binnen Zappware?. Competentiemanagement is een ingewikkeld en uitgebreid onderwerp. Ik heb het onderwerp dus moeten specificeren naar mijn stageplaats. Ik heb eerst theoretisch aangehaald hoe het via competentie management mogelijk is om medewerkers te motiveren. De intrinsieke motivatoren van de medewerker moeten bekrachtigd worden. Als een medewerker intrinsiek gemotiveerd is, zal hij langdurig betere prestaties leveren voor de organisatie. Extrinsieke motivatoren kunnen een rol van betekenis spelen, maar zijn op lange termijn minder interessant. Arbeidstevredenheid hing ook vast aan de arbeidsmotivatie. Hoe meer tevreden een werknemer is, hoe meer gemotiveerd een werknemer is. Het competentie management moet een rol spelen bij de werving & selectie, bij de beoordeling en bij het belonen. Als het competentie management zo wordt uitgevoerd is het actief op alle domeinen van het personeelswerk. Ik heb ook de verschillende functies van het competentie management besproken

Om te meten welke invloed het competentie management nu daadwerkelijk uitoefent op de arbeidstevredenheid en arbeidsmotivatie heb ik gekozen voor een kwantitatieve meting in de vorm van een enquête. Deze meting was een nulmeting, waardoor ik de resultaten van mijn onderzoek helaas niet kan vergelijken met andere onderzoeken binnen de onderneming. Deze nulmeting is ook gebeurd toen het competentie management al ingevoerd is. De effecten van het competentie management dus echt waarnemen is niet mogelijk in het onderzoek. Dit onderzoek biedt wel de mogelijkheid om de evolutie in het uitgebouwde competentie management waar te nemen.

8 Bibliografie

8.1 Boeken

- KLUIJTMANS, F., *Leerboek HRM*. Groningen/Houten, Noordhoff uitgevers, 2010
- VAN BEIRENDONCK, L., *Iedereen competent. Handboek voor competentie management*. Lannoo campus, 2013
- DE LATHOUWER, A., *Van talent naar performance*, Acerta, 2013
- VLOEBERGHS, D., *Human resource management. management competenties voor de 21^{ste} eeuw*. Acco, 2000
- HOEKSTRA, H., VAN SLUIJS, E., *Management van competenties. Het realiseren van HRM*. Van Gorcum, 2000
- LAPERRE, I., AUDENAERT, M., *competentiemanagement met kansengroepen*. Antwerpen/Apeldoorn, Garant, 2007

8.2 Internetbronnen

- VELLINGA, D., arbeidssatisfactie, *internet*, 20 juni 2013
(<http://zakelijk.infonu.nl/management/116314-personeelsbeleid-arbeidssatisfactie-motivatie-en-stress.html>)
- BLANKERS, F., zelfontplooiing, *internet*, 2013.
(<http://www.zelfontplooiing.nl/motivatie.htm>)
- MANAGEMENTSTART, *De fundamente van de intrinsieke motivatie*, internet, 2006
(<http://www.managementstart.nl/artikelen/s47.html>)

9 Bijlagen

9.1 Arbeidstevredenheidsenquête

Question 1 of 26 *

Hoe oud bent u?

35jaar of jonger

36 -50 jaar

51jaar of ouder

Question 2 of 26 *

Hoe lang werkt u al voor Zappware?

0 - 1 jaar

1 - 5 jaar

5 - 10 jaar

10 - 15 jaar

langer dan 15 jaar

Question 3 of 26 *

Er was nood aan functie-afbakening en een duidelijke organisatiestructuur.

Helemaal Akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 4 of 26 *

De functiebeschrijvingen helpen bij het verduidelijken van de verwachtingen van Zappware bij het uitvoeren van de functie.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 5 of 26 *

De nieuwe evaluatiecyclus zorgt ervoor dat u beter op de hoogte bent van welke competenties belangrijk zijn voor uw functie.

Helemaal akkoord

akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 6 of 26 *

De evaluatiecyclus helpt u, om beter te begrijpen wat de leidinggevende van u verwacht?

Helemaal akkoord

akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 7 of 26 *

Acht u het mogelijk om de persoonlijke doelstellingen te bereiken dewelke werden weerhouden tijdens het functioneringsgesprek?

Geef aan in een schaal van 0 tot 10 in hoeverre u het mogelijk acht uw doelstellingen te bereiken. 0 betekent dat dit zeker niet zal lukken. 10 betekent dat dit zeker wel zal lukken

Selected Value:

Min: 0 Max: 10

Question 8 of 26 *

Bent u tevreden over uw loon?

Selected Value:

Min: 0 Max: 10

Question 9 of 26 *

Bent u tevreden over de hoeveelheid verlof?

Ervaringsverlof, weekendwerkverlof, extra verlof, en verlof buitenlandse dienstverplaatsing

Selected Value:

Min: 0 Max: 10

Question 10 of 26 *

Bent u tevreden over de extra-legale voordelen?

groepsverzekeringen, hospitalisatieverzekering, company car policy en de gsm regeling

Selected Value:

Min: 0 Max: 10

Question 11 of 26 *

Hoe tevreden bent u over het personeelsbeleid dat de voorbije jaren werd uitgebouwd bij Zappware?

o.a. arbeidsvoorwaarden, arbeidsreglement, onkostenvergoeding, overuren, hervorming groeps-, hospitalisatie- en arbeidsongevallen verzekering, vernieuwing hospitalisatieverzekering, Company car policy, buitenlandse dienstverplaatsing en het volledige competentie management.

Selected Value:

Min: 0 **Max:** 10

Question 12 of 26 *

Er is binnen Zappware voldoende ruimte voor zelfontplooiing.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 13 of 26 *

Hoe tevreden bent u, over het werk dat u doet binnen Zappware?

Geef aan met de quotering van 0 tem 10 over hoe tevreden u bent over u werk bij Zappware. 0 is helemaal niet tevreden en 10 is uiterst tevreden.

Selected Value:

Min: 0 **Max:** 10

Question 14 of 26 *

Mijn werk bevat voldoende uitdagingen.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 15 of 26 *

Mijn werk sluit goed aan bij mijn kennis en ervaring.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 16 of 26 *

Ik ben tevreden over de werkcultuur die er heerst.

Selected Value:

Min: 0 Max: 10

Question 17 of 26 *

Het personeel wordt voldoende geraadpleegd, als er een beslissing met impact op het personeel genomen wordt.

Selected Value:

Min: 0 Max: 10

Question 18 of 26 *

Op mijn afdeling of in mijn team is iedereen bereid elkaar te helpen.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 19 of 26 *

Ik krijg van mijn directe leidinggevende inspraak in de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 20 of 26 *

Mijn werkuimte voldoet aan de eisen om mijn werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 21 of 26 *

Ik krijg de juiste informatie van mijn leidinggevende om mijn werk te kunnen uitvoeren.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 22 of 26 *

Ik ben tevreden over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten van klanten.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 23 of 26 *

Het kwaliteitsbeleid wordt op de juiste manier door de organisatie uitgevoerd.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 24 of 26 *

Ik ga met plezier naar mijn werk.

Selected Value:

Min: 0 Max: 10

Question 25 of 26 *

Ik vind het leuk om de komende jaren bij de organisatie te blijven werken.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord

Question 26 of 26 *

Ik ben trots om voor deze organisatie te mogen werken.

Helemaal akkoord

Akkoord

Eerder akkoord

Eerder niet akkoord

Niet akkoord

Helemaal niet akkoord