



Onderzoeksrapport

Kwaliteit op de werkvloer



Inleiding

Het is vijf voor twaalf. De 'kwalitijd' op de werkvloer moet aangepakt worden. 'Tijd is geld' is niet voor niets een veelgehoorde uitspraak in het bedrijfsleven. Tijd is immers erg waardevol. Het is echter een ruim begrip met vele betekenissen. De een gaat er luchtig mee om terwijl de ander erdoor wordt opgejaagd. Hoe we tijd ervaren heeft veel te maken met de Nederlandse cultuur. Wanneer je een afspraak maakt wordt verwacht dat je die nakomt. Als je een deadline hebt dien je die te halen. En in het zeldzame geval dat je ruimte in je agenda over hebt is er de noodzaak om het te gebruiken voor ontspanning. Kortom, tijd gaat vaak gepaard met druk. Het is een tikkende tijdbom.

Die tijdsdruk zorgt voor een organisatorische uitdaging. De kenniseconomie zorgt ervoor dat werknemers veel samenwerken aan projecten en in teams. Dit betekent dat je goed moet nadenken over simpele basisbeginselen zoals communicatievormen en kennisborging, en meer complexe vraagstukken zoals doelstellingen en planning. Dit is in iedere organisatie anders geregeld. Overal gelden andere verwachtingen. Toch is één ding is voor veel bedrijven gelijk: er wordt verwacht dat je effectief omgaat met tijd. Je dient er optimaal gebruik van te maken.

Tijdsinspanning optimaliseren kan echter alleen als iedereen hiervan hetzelfde beeld heeft. De ene persoon is de andere niet, dus de verwachtingen van tijdsbesteding en -druk zijn niet altijd gelijk. Dat kan problemen opleveren. Zeker als er een mismatch is tussen de verwachtingen van de werkgever en werknemer. Want hoe kun je aan de verwachtingen voldoen, zonder inzicht in wat er exact van je verlangd wordt?

Zelf ben ik ook dagelijks bezig met tijd in mijn organisatie. Zo merkte ik enkele jaren geleden dat er in mijn organisatie veel tijd verloren ging aan inefficiënte

processen. Werknemers waren bijvoorbeeld lang bezig met onderling communiceren en het terugzoeken naar gemaakte afspraken. En dat is nog maar een fractie van wat beter kon. Bij Protime besloten we die processen efficiënter te maken. We hebben ons verdiept in onderzoek en zo bleek uit een rapport van bureau McKinsey dat bedrijven met sociale samenwerkingsplatformen al veel tijd besparen op e-mailverkeer. Dat klonk ons als muziek in de oren. Door de invoering van heldere registratie van onder meer tijd, communicatie, werkzaamheden en doelstellingen, is onze organisatie onwijs geholpen. Er is nu meer transparantie en ruimte voor innovatie en eigen inbreng. Dat maakt werknemers gelukkiger. Mede hierdoor is Protime inmiddels al vijf jaar op rij Great Place to Work. Deze verbeteringen prikkelden onze nieuwsgierigheid. Hoe verlopen dergelijke processen bij andere bedrijven en waar is verbetering mogelijk?

Om hierachter te komen, deden wij onderzoek naar werkgerelateerde onderwerpen rondom tijd: is de planning realistisch? Communiceren we efficiënt? Is communicatie snel terug te vinden? Werken we effectief samen? Is projectmatig werken succesvol? Wordt productiviteit besproken? Zijn de bedrijfsdoelstellingen helder? Functioneren we naar behoren? In dit rapport vind je het antwoord op deze vragen. Met de inzichten uit dit rapport kunnen leidinggevenden en HR-managers serieuze stappen zetten om de beschikbare tijd in hun organisatie waardevol te maken.

Het is de hoogste tijd: vijf voor twaalf. Lees in dit rapport wat jij kunt doen om de 'kwalitijd' op de werkvloer te verhogen.

*Lucas Polman, directeur Protime Nederland
Waddinxveen, november 2017*



Dat tijd niet altijd is wat het lijkt, blijkt uit de MindTimes die in dit rapport terugkomen. Wist je bijvoorbeeld dat het pas negen jaar geleden is dat de eerste iPhone werd geïntroduceerd? Sta eens stil bij de feiten en je zult merken dat jouw perceptie van tijd niet altijd overeenkomt met de werkelijkheid.

Samenvatting

Protime wil de perceptie van tijd binnen organisaties gelijk krijgen. Om dat te realiseren deden wij onderzoek onder 1.000 werknemers naar de perceptie van tijd. Voor ieder uur op de klok is een tijdgerelateerd onderwerp behandeld, zoals planning, productiviteit, communicatie en werkdruk. Hieronder volgt een korte samenvatting van de meest opvallende resultaten.

Planning en productiviteit

Het sentiment rondom tijd is behoorlijk negatief. We associëren het al snel met druk, haast, te weinig, stress en deadlines. Dat is niet zo gek, want als je aan een gemiddelde Nederlander vraagt hoe zij de werkplanning ervaart, dan valt op dat de meeste werknemers (55%) de planning onrealistisch vinden en nog eens 17 procent ervaart stress door de planning. Ook gaan veel medewerkers gebukt onder de hoge productiviteitseisen die hun manager stelt. 40 procent vindt dat hun manager onrealistische doelen stelt. Het komt dan ook niet als een verrassing dat het merendeel van werkend Nederland niet regelmatig in gesprek gaat met zijn of haar manager over planning, productiviteit en doelstellingen.

Communicatie leidt tot fouten

Een ander opvallend gegeven is dat werknemers graag samenwerken, het liefst face-to-face. Echter zorgt de adoptie van plaats- en tijdonafhankelijk werken ervoor dat we ook vaak op afstand samen moeten werken. En dit lijkt tot problemen te leiden. Bijna een derde van de beroepsbevolking (32%) geeft aan collega's niet goed te kunnen bereiken. Ook wordt er door stress of tijdsdruk vaak te weinig of onjuist gecommuniceerd, aldus 55 procent van de respondenten. Daarnaast wordt communicatie in de meeste organisaties slecht vastgelegd. Al deze factoren veroorzaken problemen. Zo zegt 59 procent dat slechte communicatie tot fouten leidt.

Werknemers willen meer inzicht

Het onderzoek toont aan dat er een groot tekort is aan inzicht bij projecten, maar ook organisatiebreed is er gebrek aan een eenduidig beeld. Meer

dan een kwart van werkend Nederland (28%) weet niet wat de bedrijfsdoelstellingen zijn. 29 procent wenst hierin dan ook meer inzicht. Een mooi streven, maar 30 procent weet niet wie verantwoordelijk is voor het bewaken van de doelstellingen. Belangrijke informatie wordt dus niet goed gedeeld.

Kennislek

Dat niet alle werknemers goed op de hoogte zijn, wordt onderstreept door het feit dat het collectieve bedrijfsgeheugen slecht wordt vastgelegd in 45 procent van de organisaties. Dit wordt bevestigd door 56 procent van de respondenten, die vinden dat waardevolle kennis niet wordt gedocumenteerd of overgedragen wanneer een werknemer vertrekt. Dit heeft volgens 45 procent een kennislek tot gevolg.

De perceptie van tijd

Aan de hand van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de perceptie van tijd in organisaties niet gelijk is. De behoeften van medewerkers en de organisatie komen niet overeen. Dat is geen verrassing. Veel belangrijke onderwerpen blijken namelijk niet bespreekbaar, zoals de planning, productiviteit, het functioneren en de doelstellingen. Er liggen dus nog veel kansen voor de ontwikkeling van communicatie tussen medewerkers en leidinggevenden binnen een organisatie. De verwachtingen en hoe die te vervullen moeten voor de gehele organisatie inzichtelijk zijn. Dit zal wonderen doen en resulteren in een effectieve en efficiënte samenwerking. Alleen dan kun je samen bouwen aan een tijdsefficiënte organisatie waarin iedereen zich prettig voelt en zich graag inzet voor de bedrijfsdoelstellingen, de klanten en elkaar.

Inhoudsopgave

5	1 uur: Tijd
7	2 uur: Planning
9	3 uur: Productiviteit
11	4 uur: Samenwerken
13	5 uur: Communicatie
16	6 uur: Coaching en ontwikkeling
18	7 uur: Projectmatig werken
21	8 uur: Goal management
24	9 uur: Administratie en kennisborging
27	10 uur: Functioneren en beoordelen
29	11 uur: Innovatie en ondernemerschap
32	12 uur: Tijdregistratie en werkdruk
34	Conclusie



1 UUR: TIJD

Tijd speelt een enorme rol in ons dagelijks leven. We moeten op tijd zijn als we een afspraak hebben, vrije tijd is cruciaal om een leuk leven te leiden en ook op de werkvloer wordt een bepaalde tijdsinspanning van ons verwacht.

“Voor HR-managers en ondernemers is het van belang om het sentiment rondom tijd onder medewerkers helder te hebben. Uit bovenstaande associaties blijkt dat het sentiment erg negatief is. Dat is geen goed startpunt als je iets bespreekbaar wilt maken. Ik zie liever dat het begrip ‘tijd’ positiever benaderd wordt en op waarde wordt geschat. Een aantal positieve associaties, zoals ‘aandacht’, ‘accuraat’, ‘ambitie’, ‘beloning’ en ‘efficiënt’ worden maar een enkele keer genoemd. Er is dus werk aan de winkel!”

Het is het soms lastig om tijd goed te managen. We leven in een prestatie maatschappij die veel van ons vraagt als het gaat om tijd. Maar ook werken we steeds vaker tijd- en plaatsafhankelijk, wat ervoor zorgt dat we zelf de balans moeten zoeken tussen ons werk en privéleven. Om erachter te komen hoe de Nederlandse beroepsbevolking tijd ervaart, is er in dit onderzoek om te beginnen gevraagd naar de eerste drie associaties met dit begrip.

Tijd wordt vooral geassocieerd met druk. Zo worden de volgende associaties veel gemaakt: ‘(werk)druk’, ‘te kort’, ‘te weinig’, ‘haast’, ‘tijdsdruk’, ‘snel’ en ‘stress’.

Ook associeert men tijd met bepaalde onderdelen van de dag. Zo worden de volgende associaties meermaals gemaakt: ‘pauze’, ‘aanwezig’, ‘beginnen’, ‘einde’ en ‘vergaderen’. Daarnaast worden de associaties ‘deadline’, ‘planning’, ‘geld’, ‘kostbaar’ en ‘efficiënt’ relatief vaak genoemd, waaruit op te maken is dat sommigen het zien als onderdeel van het werk.



MindTime

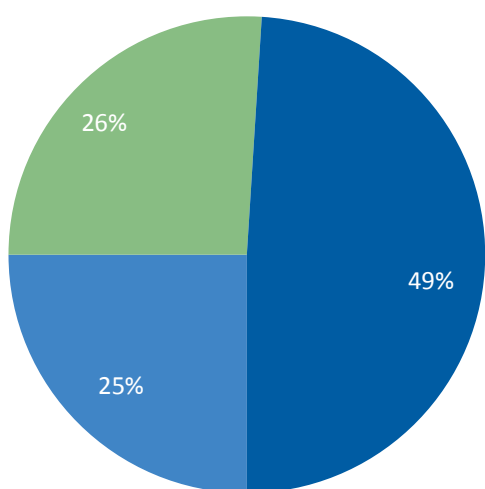
De jaren '90 zijn over drie jaar
30 jaar geleden.



2 UUR: PLANNING

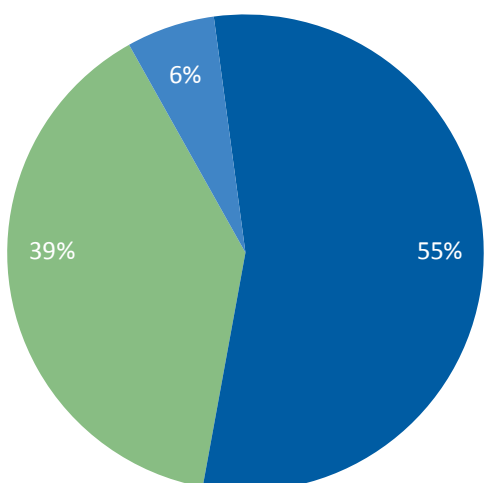
Een efficiënte bedrijfsvoering is gebaseerd op een nauwkeurige planning. Het bevat een overzicht van de taken die werknemers gaan uitvoeren en vooral wanneer zij dit moeten doen. Aan de hand van de planning wordt de voortgang van de individuele medewerker, maar ook die van het bedrijf bewaakt.

“Een goed begin is het halve werk. Een heldere planning helpt de werkzaamheden te ordenen en bewaakt de voortgang van de organisatie en de werknemers. Idealiter is de planning goed afgestemd op de werknemers en wordt deze ook regelmatig besproken. Biedt werknemers daarnaast continue inzicht in de planning. Alleen zo kent iedereen zijn taken en binnen welke tijd deze afgerond moeten worden. We kunnen een voorbeeld nemen aan de IT-sector, waar agile werken al breed geadopteerd is. IT'ers werken in sprints en bespreken de planning continu. Zij gebruiken ongetwijfeld goede software die zorgt voor een helder overzicht van de verantwoordelijkheden en voortgang. Voor managers in andere branches ligt er dus een belangrijke taak. Door regelmatig de planning te bespreken kan er een open en eerlijk gesprek plaatsvinden, met als resultaat meer tevreden medewerkers die productiever zijn.”



Bespreekt u de planning regelmatig met uw manager?

- Ja, minimaal 1 x per week
- Ja, minimaal 1 x per maand
- Nee, zelden of nooit



Geef aan in hoeverre u een gemiddelde planning binnen uw organisatie ervaart.

- Ik kan mijn taken altijd makkelijk in de beschikbare tijd uitvoeren
- Ik kan mijn taken niet altijd in de beschikbare tijd uitvoeren
- Ik kan mijn taken bijna nooit in de beschikbare tijd uitvoeren

Planning wordt niet gehaald

In dit onderzoek is de respondenten gevraagd hoe zij de gemiddelde planning binnen hun organisatie ervaren. Maar liefst 55 procent van de Nederlandse beroepsbevolking geeft aan hun taken niet altijd in de beschikbare tijd uit te kunnen voeren. Vooral de respondenten werkzaam in de communicatiebranche ervaren dit probleem. 82 procent geeft aan moeite te hebben om de werkzaamheden volgens planning uit te voeren.

Planning niet goed bespreekbaar

Ook is de respondenten gevraagd of zij de planning bespreekbaar maken met hun directe leidinggevende. Bijna de helft geeft aan de werkplanning zelden tot nooit te bespreken met zijn manager. 26 procent doet dit één keer per maand en een kwart op wekelijkse basis. De IT-sector is een positieve uitschieter en maakt de planning het best bespreekbaar. Bijna de helft van de werknemers in deze sector (49%) geeft aan de planning één keer per week te bespreken.

Frustraties

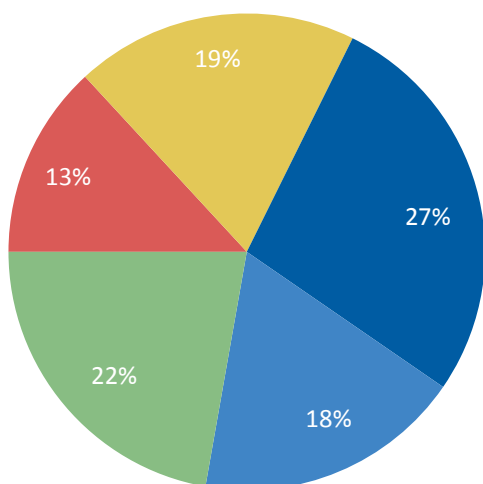
Kijkend naar de grootste frustratie onder respondenten, valt op dat het merendeel van de respondenten vindt dat de manager de beschikbare tijd niet goed afstemt op het individu of het team (30%). Dit geldt voornamelijk voor de jongere werknemers tot 35 jaar (38%). Ook de communicatiebranche springt eruit, daar geeft 61 procent aan deze frustratie te ervaren.



3 UUR: PRODUCTIVITEIT

Productiviteit is een begrip dat aangeeft hoeveel werk er verzet wordt binnen een bepaald tijdsbestek. Het geldt vaak als maatstaf voor de prestaties van een individu of team. Een hoge productiviteit betekent doorgaans betere resultaten. Het is daardoor een belangrijk aandachtspunt op de Nederlandse werkvloer.

“Een groot deel van de organisaties meet de productiviteit niet, terwijl ze er wel waarde aan hechten. Dat maakt het erg lastig om te sturen en te verbeteren. Als dit onderwerp niet bespreekbaar is en iedereen er anders over denkt, is sturing simpelweg niet mogelijk. Ik vind het schokkend dat maar liefst 40 procent niet met zijn manager over het onderwerp praat. Productiviteit zou beter meetbaar en bespreekbaar moeten zijn, zeker in deze kenniseconomie waarin prestaties zo belangrijk zijn.”



In hoeverre praat u met uw manager over productiviteit en de daar bijbehorende doelstellingen?

- Ik bespreek mijn productiviteit en doelstellingen wekelijks
- Ik bespreek mijn productiviteit en doelstellingen maandelijks
- Ik bespreek mijn productiviteit en doelstellingen jaarlijks
- Mijn productiviteit en doelstellingen worden alleen besproken als het niet goed gaat
- Mijn productiviteit en doelstellingen worden alleen besproken als het niet goed gaat

Productiviteit – voor iedereen anders

Kijkend naar hoe productiviteit ervaren en geregistreerd wordt in werkend Nederland, zien we dat 43 procent van de werknemers aangeeft dat productiviteit binnen hun organisatie wel belangrijk is, maar dat het niet gemeten wordt. Deze situatie komt het meest voor in de bouw (66%). In slechts tien procent van de organisaties is productiviteit niet belangrijk en wordt het dus ook niet vastgelegd. Op die manier blijft het voor medewerkers onduidelijk of en hoe zij bepaalde productiviteitsdoelstellingen kunnen behalen. Dit geldt met name in het onderwijs; deze sector steekt met 22 procent boven de rest uit.

Meningen zijn verdeeld

Het bespreekbaar maken van productiviteitsdoelstellingen ligt aan de basis van succes. Desalniettemin laat dit onderzoek zien dat 22 procent van de respondenten productiviteit nooit bespreekt. Een kwart (27%) bespreekt het jaarlijks, 19 procent heeft het er maandelijks over en slecht dertien procent zit wekelijks met de manager om tafel. Dat het onderwerp geen agendapunt is, komt mede omdat het niet voor iedereen hetzelfde betekent. 66 Procent van de Nederlanders zegt dat iedereen binnen zijn organisatie anders denkt over productiviteit.



MindTime

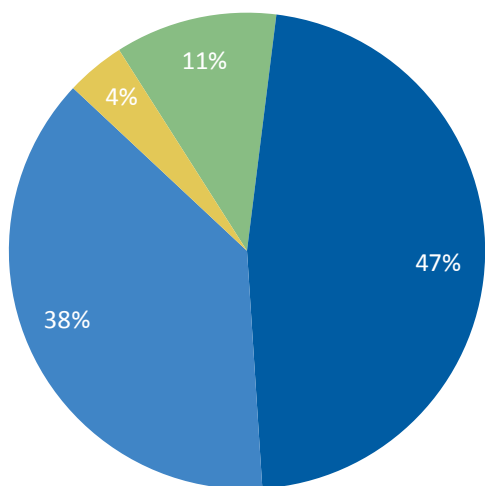
Het is pas negen jaar geleden dat de eerste iPhone werd geïntroduceerd



4 UUR: SAMENWERKEN

De opkomst van nieuwe technologieën en media heeft tot andere manieren van samenwerken geleid. Slimme tools maken het mogelijk om altijd en overal informatie te delen en op afstand met anderen samen te werken. Dit uiteraard naast het vertrouwde face-to-face contact. Samenwerken verloopt echter niet altijd vlekkeloos, want je hebt met verschillende persoonlijkheden en soms ook andere werkwijzen te maken. Bij de voortgang van werkprocessen ben je vaak afhankelijk van anderen. Soms is dat met teamleden en leidinggevenden, dan weer met klanten. Hoe wordt samenwerken ervaren door werkend Nederland en welke communicatiemiddelen worden ervoor ingezet?

“Face-to-face communicatie blijkt nog steeds een geliefde communicatievorm tussen collega’s, al wint online in sommige sectoren terrein. Feit blijft dat samenwerken niet altijd soepel verloopt. De frustraties moeten verholpen worden, want het is onnodig om tijd te verliezen aan communicatie en het zoeken naar informatie. Ik ben ervan overtuigd dat een goed georganiseerde online omgeving al veel irritaties uit de weg kan helpen. Het biedt de mogelijkheid om communicatie vast te leggen en terug te zoeken. Dat scheelt ongetwijfeld veel onnodig verspilde tijd.”



In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling: het is vaak niet inzichtelijk wat anderen bijdragen aan de samenwerking.

■ Helemaal niet ■ Niet ■ Wel ■ Helemaal wel

Communicatievormen – gewenst versus realiteit

Ruim een derde van de werknemers (36%) geeft aan dat zij voornamelijk face-to-face samenwerken. 29 procent zegt dat de verhouding face-to-face versus online op 75/25 ligt. Desalniettemin geven de meeste respondenten aan het liefst volledig face-to-face samen te werken (39%). De gewenste situatie ligt dus goed op één lijn met de huidige situatie. Kijkend naar de verschillen per branche valt op dat de communicatiesector met 60 procent de voorkeur heeft voor een 75/25 verhouding. Qua leeftijd zijn het voornamelijk de respondenten tot 35 jaar (43%) die de 75/25 verhouding verkiezen. Mensen werkzaam in de IT-branche geven met 37 procent de voorkeur aan een gelijke verhouding tussen face-to-face en online.

Frustraties

De grootste frustratie als het gaat om samenwerking is dat men geen inzicht heeft in wat anderen bijdragen. 47 procent van de ondervraagden noemt dit. Daarnaast vindt 41 procent dat het communiceren met anderen veel tijd kost. Evenveel respondenten zeggen dat zij zelf meer bijdragen dan collega’s. Op de vierde plaats van frustraties in de samenwerking komt het terugzoeken van informatie, zoals gemaakte afspraken (39%).

In hoeverre herkent u zich in onderstaande frustraties?

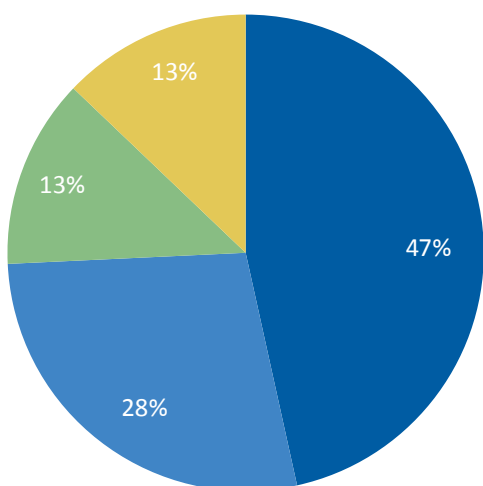




5 UUR: COMMUNICATIE

Goede communicatie ligt aan de basis van iedere soepel opererende organisatie. Boodschappen helder overbrengen is namelijk essentieel voor een efficiënte samenwerking. Het valt echter niet mee om goed te communiceren met anderen op de werkvloer, want iedereen is verschillend en soms vormt de hiërarchie een storende factor. Gelukkig zijn er allerhande tools beschikbaar om dit te faciliteren, al heeft iedereen zijn voorkeuren.

“Waar persoonlijk contact tussen collega’s altijd belangrijk blijft, hebben online tools de toekomst. Een kwart van de werkenden verkiest online al boven offline contact. Het is wel van cruciaal belang dat we goede software gebruiken, want slechte communicatie leidt tot ruis en zo worden onnodig fouten gemaakt. Er zijn tegenwoordig tools beschikbaar die puur gericht zijn op het delen van belangrijke informatie. Maak daar gebruik van om je organisatie slimmer in te richten.”



Hoeveel tijd bent u gemiddeld per dag kwijt aan communicatie met collega's?

- 0 tot 1 uur
- 1 tot 2 uur
- 2 tot 3 uur
- 3 uur of langer

Communicatie kost tijd

Uit het onderzoek blijkt dat werknemers veel tijd kwijt zijn aan de communicatie met collega's. Bijna de helft van de respondenten (47%) geeft aan dat zij er één uur per dag aan kwijt zijn. Daarnaast is meer dan een kwart (28%) één tot twee uur per dag kwijt. Nog eens dertien procent besteedt zelfs twee tot drie uur per dag hieraan. Kijkend naar de meest favoriete communicatievormen zien we dat persoonlijk contact het nog altijd goed doet. 68 procent noemt dit als de meest geliefde vorm. Slechts acht procent geeft de voorkeur aan bellen en de overige 24 procent verkiest een online tool.

Frustraties

Vlekkeloze communicatie zorgt voor zakelijk succes. Echter laat het onderzoek zien dat op dat gebied nog veel verbeterd kan worden. Bijna een derde van de werkende Nederlanders (32%) geeft aan collega's niet goed te kunnen bereiken. Tevens wordt er door stress of tijdsdruk vaak te weinig of onjuist gecommuniceerd, aldus 55 procent. Daarnaast wordt communicatie in de meeste organisaties (58%) slecht vastgelegd. Al deze factoren veroorzaken problemen. Zo zegt 59 procent dat slechte communicatie tot fouten leidt.

Zorgwekkend is de conclusie dat 42 procent van de respondenten veel communicatie overbodig vindt. Het zou niets toevoegen. Een kwart van de respondenten voelt zich dan ook vaak gestoord door collega's.

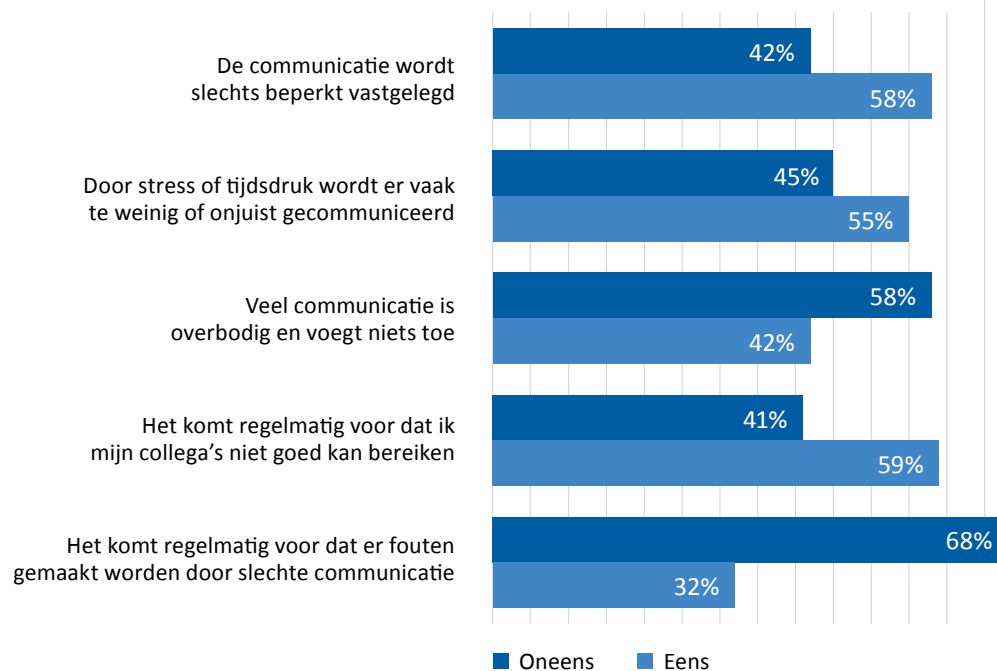


MindTime

De piramiden zijn zo oud voor de Romeinen,
als de Romeinen voor ons zijn



Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:





6 UUR: COACHING & ONTWIKKELING

Goede coaching is de sleutel tot succesvolle medewerkers. Het is een effectief middel voor persoonlijke ontwikkeling. Het vergroot namelijk de productiviteit, effectiviteit en professionaliteit. Er zijn tal van manieren voor coaching. Je kunt variëren in de vorm, zoals één-op-één gesprekken, en in de frequentie, bijvoorbeeld wekelijks of maandelijks. Ook kan het doel verschillen, zoals een focus op prestaties, ontwikkeling of juist gedrag. De huidige status van coaching op de werkvloer is onderzocht.

“Iedereen heeft talent en het is aan de organisatie om medewerkers te helpen om dit talent naar boven te halen en te ontwikkelen. Dit maakt werknemers meer betrokken en gelukkiger. Er zou dus meer tijd en geld beschikbaar moeten zijn om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Hiervoor is meer coaching van de leidinggevende vereist. Voor managers betekent dit dat ze het directieve moeten inruilen voor een meer dienende vorm van leiderschap. Dit werkt alleen wanneer de doelstellingen en prestaties bespreekbaar zijn. Goed coachen kan immers enkel als je een helder beeld hebt van wat het personeel bezig houdt. Dit komt de organisatie zeker ten goede.”

Coaching: gedrag, doelstellingen, ontwikkeling of vaardigheden?

De meeste managers (35%) sturen hun werknemers aan op doelstellingen. Met name in de logistieke en financiële sector blijken doelstellingen een belangrijk stuurmiddel (respectievelijk 45% en 47%). Daarnaast noemt 22 procent van de respondenten dat zij juist worden aangestuurd op prestaties, gevolgd door persoonlijke ontwikkeling (18%), vaardigheden (15%) en gedrag (10%). In de financiële wereld wordt slechts twee procent van de medewerkers gecoacht op gedrag.

Werkend Nederland wil meer coaching

Een opvallend resultaat is dat de coachende rol van de manager te wensen over laat. De meerderheid van de werknemers (58%) merkt dat hun leidinggevende niet op de hoogte is van hun bezigheden en prestaties. Daarnaast stelt een groot deel van de

respondenten dat hun manager te eenzijdig communiceert (39%). Bijna een derde (31%) zegt dan ook meer gecoacht te willen worden. Niet geheel verrassend geldt dit voornamelijk voor de jongere generatie van 18 tot 35 jaar. In die leeftijdscategorie wil 40 procent meer gecoacht worden.

Feedback

Een belangrijk onderdeel van coaching is feedback. Maar hoe gaan medewerkers hiermee om? De grote meerderheid (80%) zegt goed met kritische terugkoppeling om te kunnen gaan. Maar ook andersom gaat dit goed. 68 procent van de ondervraagden voorziet zijn manager ook van feedback. Tot slot ziet meer dan de helft van alle respondenten (51%) graag een grotere investering in persoonlijke ontwikkeling.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

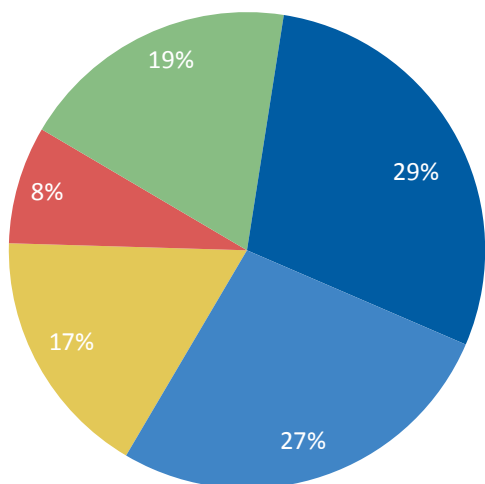




7 UUR: PROJECTMATIG WERKEN

Het verschil tussen samenwerken en projectmatig werken zit hem voornamelijk in de voorbereiding. Bij projectmatig werken brengen medewerkers van diverse afdelingen samen een vooraf afgestemd plan tot een goed einde. Het is een manier om een samenwerkingsverband te organiseren met concrete doelstellingen en resultaten. Deelnemers bevinden zich echter niet altijd op dezelfde locatie, vandaar dat zij met tools werken om de situatie goed te sturen.

“De media staat bol van berichtgeving over projecten die niet slagen, langer duren of vele malen meer kosten dan begroot. Nu zien we waarom. Ondanks dat er in een kwart van de organisaties tools beschikbaar zijn, gaat het vaak mis in de communicatie en het gebrek aan informatie en overzicht. De software is dus niet toereikend of wordt niet goed ingezet. Dat is onnodig en kan veel beter, want vandaag de dag hoeft een project niet stuk te lopen op inadequate software met gebrek aan transparantie. Dat projectleden niet weten wat van hen verwacht wordt is namelijk een doodoener voor succes. Iedereen is gebaat bij goed inzicht in de voortgang en de individuele bijdrage. Dat helpt het individu, het team en daarmee de organisatie.”



Stelt uw organisatie digitale tools beschikbaar om projectmatig te kunnen werken?

- Ja, in mijn organisatie worden meerdere projectmanagementtools gebruikt
- Ja, in mijn organisatie wordt één projectmanagementtool gebruikt
- Nee, in mijn organisatie wordt geen projectmanagementtool gebruikt
- Ik weet het niet
- Ik werk nooit projectmatig

Projectmanagementtools

Bij een kwart van de organisaties worden één of meerdere projectmanagementtools gebruikt. Vooral de financiële dienstverlening, de communicatie- en IT-sector stellen hiervoor meerdere opties beschikbaar (respectievelijk 33%, 32% en 34%).

Projectfalen

Ondanks alle goede intenties verlopen toch niet alle projecten even succesvol. De voornaamste redenen hiervoor zijn: slechte communicatie met andere teamleden (22%), slechte sturing en communicatie door het management (20%) en een gebrek aan informatie (19%). Daarnaast weet een groot deel van de medewerkers (45%) niet altijd wat van hen verwacht wordt. Tevens heeft meer dan de helft (57%) de status, taken en voortgang niet goed inzichtelijk. De meeste werknemers missen dan ook het overzicht van alle projecten binnen de organisatie (57%).

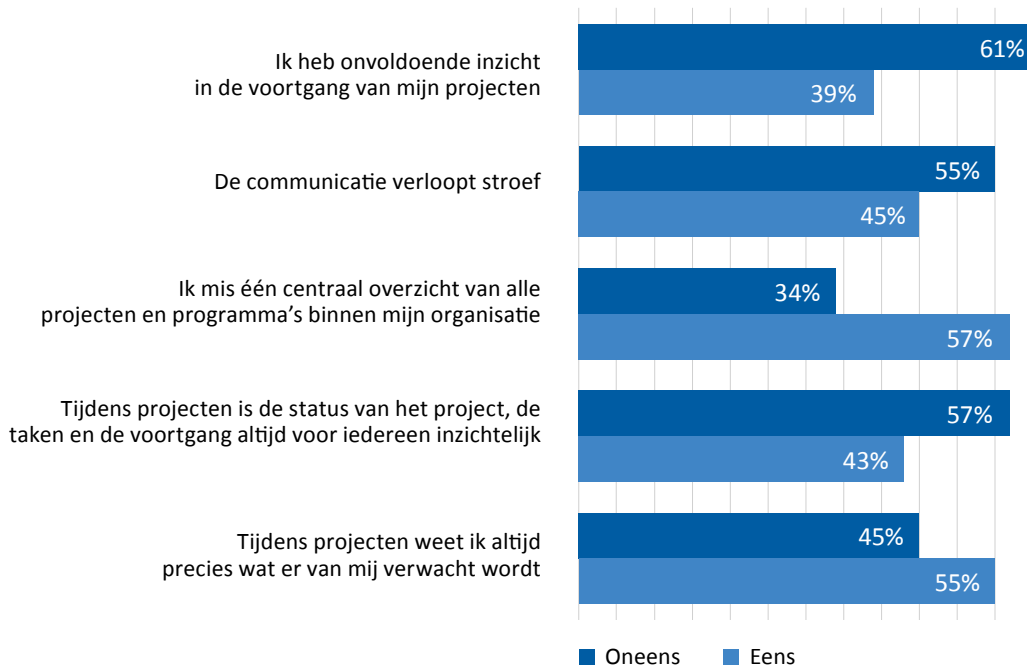


MindTime

Cleopatra leefde dichterbij ons in de tijd,
dan bij de bouw van de piramiden



Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:





8 UUR: GOAL MANAGEMENT

In een organisatie bepalen doelstellingen de koers, bieden focus en geven aan wat een bedrijf wil bereiken op korte en lange termijn. Dat kan in termen van winst, marktaandeel, groei of juist klanttevredenheid. Door het formuleren van heldere doelstellingen is de voortgang inzichtelijk en kunnen medewerkers hun eigen bijdrage eraan inzien. Vanzelfsprekend draagt dit bij aan het plezier en de productiviteit van medewerkers.

“Het is erg lastig om meer inzicht te krijgen in de voortgang en individuele bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen, wanneer het niet duidelijk is wie de continuïteit bewaakt. Het formuleren van een concrete focus is belangrijk, maar het opvolgen ervan moet niet vergeten worden. Iedereen moet inzicht krijgen in de bedrijfsdoelstellingen en het liefst ook in het persoonlijke aandeel daarin. Zeker voor nieuwere generaties is transparantie belangrijk, zij willen meedenken. Transparantie stimuleert het vertrouwen en de productiviteit. Dit werkt positief voor het uiteindelijke resultaat, want zo zet iedereen zijn schouders eronder.”

Doelstellingen zijn niet bespreekbaar

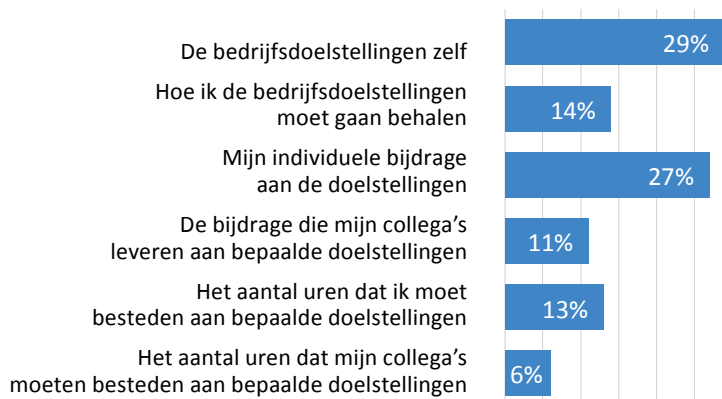
Het management kan nog zulke mooie doelstellingen presenteren, als ze niet regelmatig besproken worden, zijn ze niets waard. Een schokkend resultaat uit dit onderzoek is dat meer dan een kwart van de medewerkers (28%) niet eens weet wat de bedrijfsdoelstellingen zijn. Van de respondenten die wel zicht hebben op het einddoel, worden de doelen in slechts 43 procent van de gevallen één keer per jaar besproken. Van die organisaties komt 13 procent van de bedrijven er niet meer op terug. Eén op de tien respondenten bespreekt de bedrijfsdoelen wel ieder kwartaal en drie procent komt hiervoor maandelijks samen met de manager. Goed nieuws: in zestien procent van de gevallen is het doornemen bedrijfsdoelstellingen wel een vast onderdeel van de routine.

Roep om transparantie

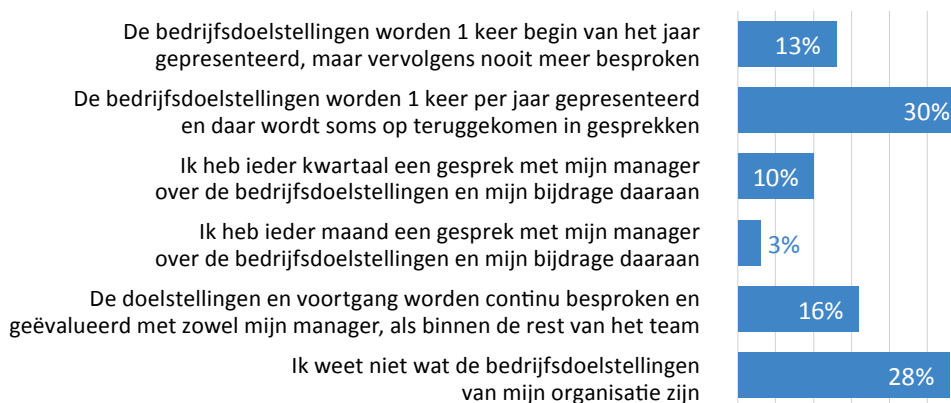
29 procent van werkend Nederland wil meer transparantie qua bedrijfsdoelstellingen. Dat gevoel heerst met name in de communicatiebranche (43%). Daarnaast wenst meer dan een kwart van de respondenten (27%) meer inzicht in de individuele bijdrage aan de doelen. De retail-sector springt eruit: hier wil 34 procent het persoonlijke aandeel inzien. Het aanspreekpunt hiervoor is echter niet altijd duidelijk. 30 procent weet niet wie binnen zijn organisatie de verantwoordelijkheid draagt voor het bewaken van de gezette koers.



In welk aspect van de bedrijfsdoelstellingen zou u het liefst meer inzicht willen hebben?



In hoeverre heeft u zicht op de algemene bedrijfsdoelstellingen en de voortgang daarvan gedurende het jaar?





9 UUR: ADMINISTRATIE & KENNISBORGING

Een organisatie staat bol van kennis. Iedere werknemer draagt iets bij en vult anderen aan. Het is zaak om die informatie binnen het bedrijf te houden. Doordat we steeds meer werken met losse projecten en een flexibele schil is kennisborging echter lastig. Wanneer bijvoorbeeld een werknemer het bedrijf verlaat, neemt hij bedrijfskritische informatie en ervaring mee. Het is aan de organisatie om die expertise goed te borgen, zodat de bedrijfsvoering niet stagneert.

“Er is zoveel kennis in een organisatie, maak er gebruik van door dit te delen met het hele team. Iedereen heeft zijn expertise en kan anderen erover leren. Indien je kennis en informatie op logische wijze documenteert, kunnen anderen het gemakkelijk terugvinden en dat scheelt in de toekomst enorm veel tijd. Maar denk ook aan interactieve vormen van kennisdeling, zoals interne workshops of presentaties. Een gestructureerd on- en offboarding-proces helpt bij het overdragen van kennis, want zo worden nieuwe werknemers gelijk goed ingelicht en weten vertrekkende collega's waar en hoe zij hun expertise kunnen achterlaten.”

Onvoldoende borging zorgt voor tijdverspilling

39 procent van de respondenten geeft aan dat kennis binnen de organisatie onvoldoende wordt geborgd en geadministreerd. Daarbij staat datgene dat wel gedocumenteerd is, versnipperd staat opgeslagen, aldus 59 procent van de ondervraagden. Het komt dan ook niet als een verrassing dat bijna de helft (49%) toegeeft niet precies te weten waar informatie opgeslagen is. Dat blijkt ook uit de tijd die werknemers dagelijks kwijt zijn aan het zoeken ernaar. 12 procent van de respondenten zoekt twee tot drie uur per dag naar informatie en ruim een kwart (27%) is hier zelfs één tot twee uur aan kwijt.

Kennislek bij uitstroom

Daarnaast leidt de uitstroom van werknemers tot problemen. Werknemers nemen waardevolle kennis mee die niet gedocumenteerd of overgedragen wordt wanneer zij de organisatie verlaten, dat stelt meer dan de helft van de respondenten (56%). Volgens 55 procent wordt het collectieve bedrijfsgeheugen dus niet goed vastgelegd.

Een grote frustratie bij uitstroom van collega's is dat losse eindjes achterblijven (39%). Tevens zorgt een slechte overdracht voor veel irritatie (28%). Het is niet verwonderlijk dat het overgrote deel (65%) vindt dat de organisatie de beschikbare kennis niet optimaal benut.

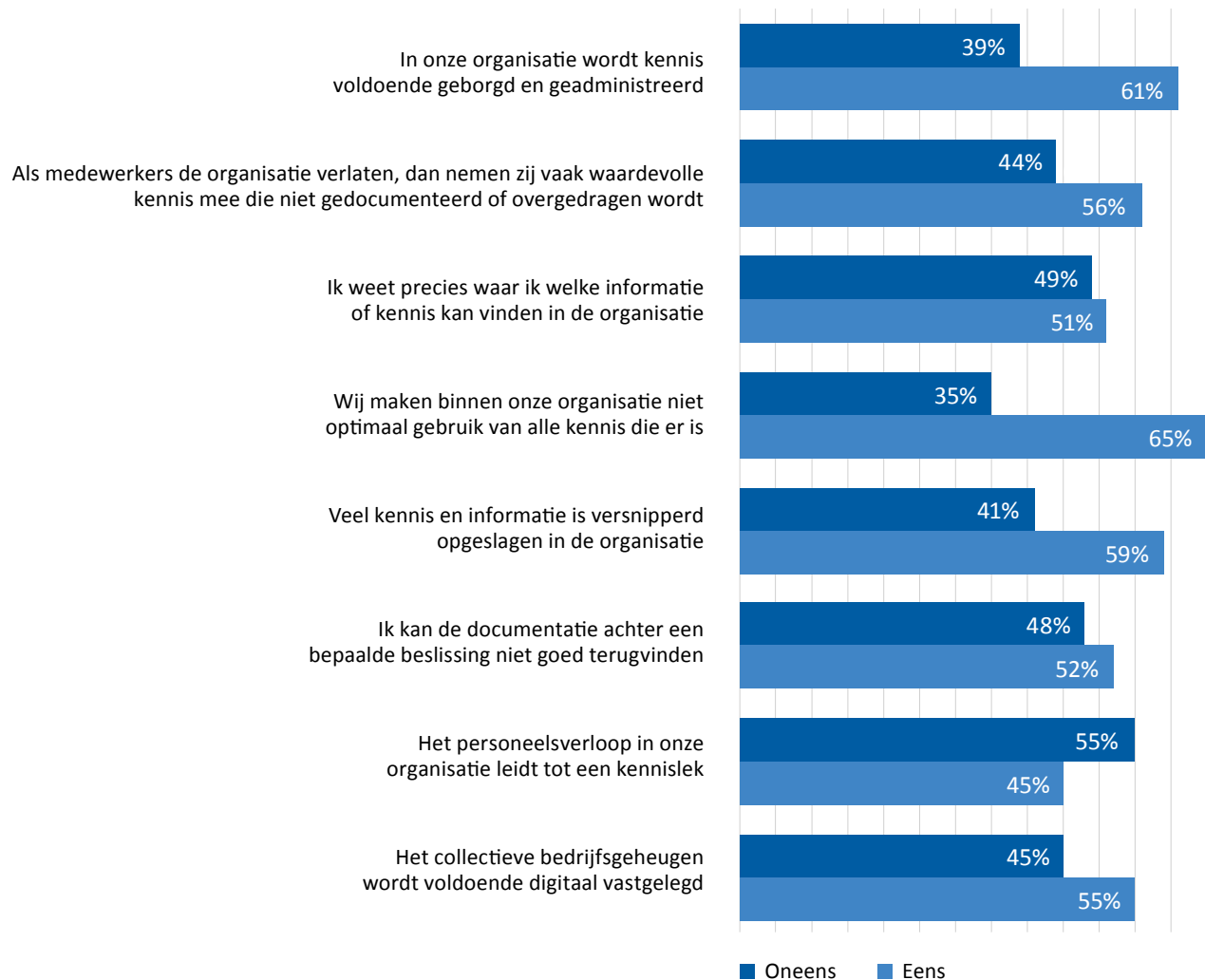


MindTime

Harvard University is opgericht voordat Isaac Newton kwam met de zwaartekrachtwet



Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:





10 UUR: FUNCTIONEREN & BEOORDELEN

Het traditionele functioneringsgesprek is in het geding. Nieuwe generaties treden toe tot de arbeidsmarkt en brengen nieuwe wensen met zich mee. Daardoor wint het nieuwe beoordelen terrein. Dat omvat onder meer periodieke gesprekken over de prestaties. Tevens krijgt de werknemer een grotere rol en meer verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld door zelf collega's te vragen om een beoordeling. De overstap naar deze nieuwe werkwijze is echter een grote. Oude gewoontes moeten plaatsmaken voor nieuwe. Dat is niet altijd even makkelijk, zeker als het gaat om iets cruciaals als het functioneren van medewerkers.

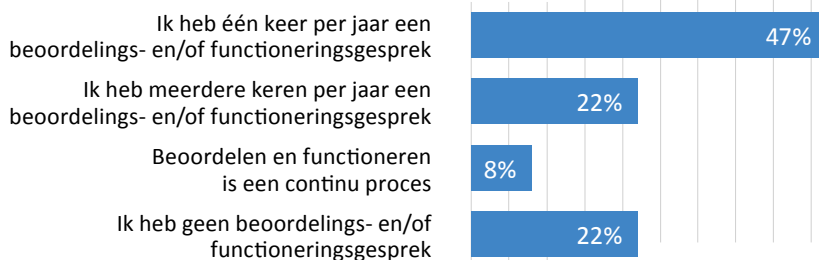
“Het is verontrustend dat zo'n groot deel van de werknemers geen beoordelingsgesprek krijgt, en dat diegene die het wel krijgen er gestrest van raken of zich niet in de feedback kunnen vinden. Al deze geluiden geven nog meer momentum aan de transitie naar nieuwe vormen van beoordelen. Een continue sturing op het functioneren is beter voor de werknemer en organisatie. Hierbij moeten naast zwaktes, ook ontwikkelpunten meer aandacht krijgen. Er kunnen dus nog vele stappen worden gezet. Als werkgevers hun personeel meer verantwoordelijkheid geven over hun beoordeling, raken ze al meer betrokken bij het proces. Dit heeft een positieve op uitwerking op hun ontwikkeling.”

Beoordelen nog te traditioneel

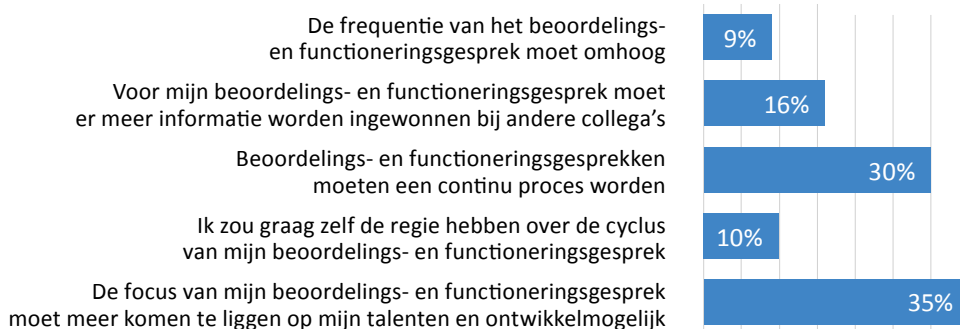
Kijkend naar de huidige stand van zaken zien we dat vooral de traditionele vorm van beoordelen nog hoogtij viert. De meeste werknemers (47%) hebben slechts één keer per jaar een beoordelings- en/of functioneringsgesprek. Bij 22 procent blijkt dit zelfs helemaal niet aan de orde. Opvallend is dat bij slechts acht procent van de organisaties het beoordelen als continu proces is ingericht. Dat komt niet overeen met de wens van de medewerker. Bijna een derde (30%) wil het liefst dat de beoordeling een continu proces wordt. 35 procent ziet graag meer focus op de talenten en ontwikkel-mogelijkheden.

Ook de inhoud van een beoordelingsgesprek kan beter volgens werkend Nederland. 34 procent van de mensen raakt gestrest van dergelijke gesprekken. Ook kan 38 procent zich niet goed vinden in de feedback die hij krijgt. Het merendeel van de respondenten (57%) zegt dat sterke en zwakke punten evenredig aan bod komen in hun functioneringsgesprek. Bij 28 procent ligt het zwaartepunt op de zwaktes.

Geef aan wat voor u geldt:



In welk aspect van de bedrijfsdoelstellingen zou u het liefst meer inzicht willen hebben?





11 UUR: INNOVATIE & ONDERNEMERSCHAP

Bij innovatie en ondernemerschap binnen de organisatie draait het om de mogelijkheid om ideeën uit te voeren binnen het bedrijf. Het zijn vaak creatieve initiatieven die veel kunnen opleveren. Daarnaast krijgen werknemers meer plezier in hun werk, omdat ze meer betrokken raken bij hun bedrijf. Er zijn dus veel voordelen, maar het is niet vanzelfsprekend dat er binnen een organisatie tijd, ruimte en budget beschikbaar zijn voor eigen inbreng.

“Uit de resultaten blijkt dat organisaties weinig tijd vrijmaken voor innovatie en intrapreneurship en dit niet serieus nemen. Tenminste, niet als het geen financieel resultaat oplevert. Geef werknemers de tijd om te experimenteren en innoveren binnen de organisatie. Het stimuleert iedereen om zijn talenten en kwaliteiten te benutten. Hiermee creëer je een bedrijfscultuur waarin iedereen gehoord wordt en tot zijn recht komt door het uitvoeren van eigen ideeën. Financieel ben je er uiteindelijk ook bij gebaat, want gelukkige werknemers maken gelukkige klanten. Zelf werken wij met een digitale marktplaats, waar iedereen ideeën plaatst, projectteams samenstelt en vanuit eigen kennis of passie taken opneemt. Intrapreneurship wordt zo actief gestimuleerd. De ‘marktplaats’ wordt zo een onuitputtelijke bron van innovatie gericht op het behalen van de bedrijfsdoelstellingen.”

Financieel resultaat vereist

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het slecht gesteld is met het ondernemerschap binnen bedrijven. Meer dan de helft van de werknemers (58%) krijgt bijvoorbeeld geen extra tijd voor innovatie en ondernemerschap binnen hun functie. Van diegene die dit wel krijgen, geeft 20 procent aan dat ze alleen resources krijgen als hun idee aantoonbaar financieel resultaat oplevert.

Innovatie belemmeringen

Dat innovatie niet altijd de ruimte krijgt, blijkt ook uit het sentiment hieromtrent. 46 procent is van mening dat er onvoldoende tijd en ruimte is om eigen ideeën voor te stellen. Ook denkt de helft van de respondenten dat de waan van de dag innovatie in de weg staat.

Kijkend naar de belangrijkste belemmeringen om een goed idee te opperen, noemen de meeste respondenten dat zij geen goed beeld hebben welke ideeën of innovaties er in het verleden al eens zijn voorgesteld. Dit zorgt ervoor dat zij terughoudend zijn. Ook zegt een kwart van de respondenten (26%) dat zij het gevoel hebben dat nieuwe ideeën niet serieus worden genomen.

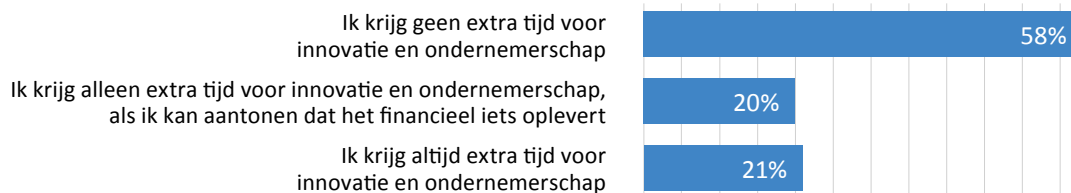


MindTime

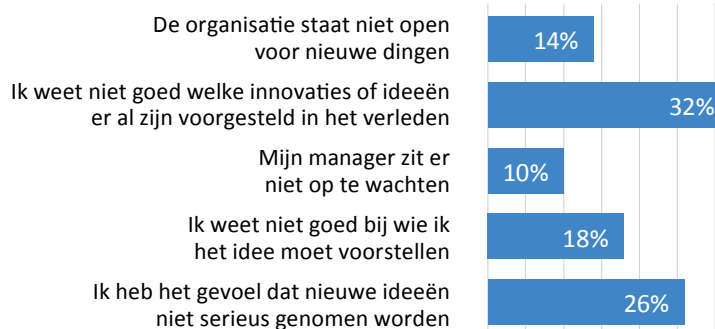
Er zit slechts 66 jaar verschil tussen de eerste vlucht van de Wright Brothers en de eerste maanlanding



In hoeverre krijgt u buiten uw vaste taken extra tijd voor innovatie en ondernemerschap?



Wat is voor u de belangrijkste belemmering als u een goed idee heeft?

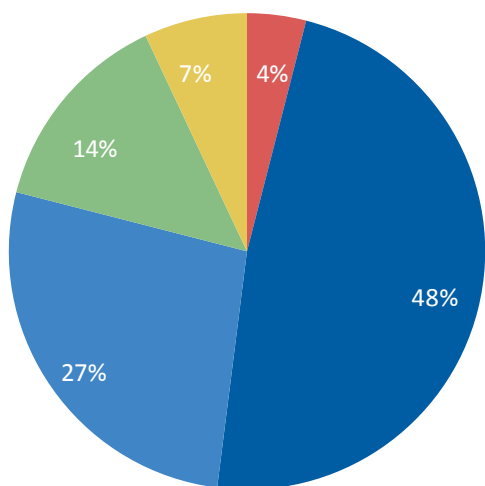




12 UUR: TIJDSREGISTRATIE & WERKDruk

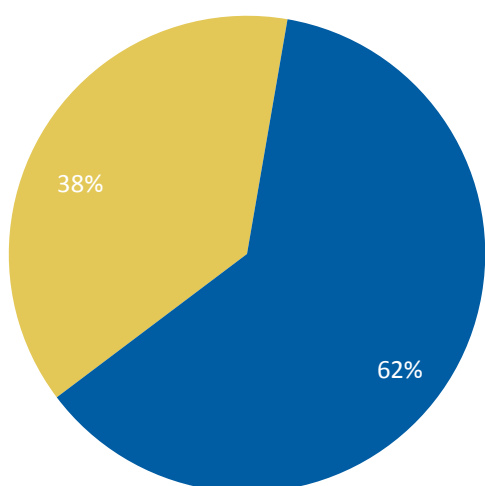
Werkdruk is een lastig aspect, want iedereen ervaart het anders. Waar de een tijdsdruk nodig heeft om te presteren, raakt de ander juist benauwd. Tijdregistratie kan helpen om werkdruk inzichtelijk te maken. Het biedt inzicht in de gemaakte uren en het aantal mensen die ze maakt. Het is vaak ook mogelijk om de duur van een taak, of tijd die op een specifieke locatie is gepend, vast te leggen.

“Werkend Nederland maakt redelijk wat overuren, en dat is zorgelijk. In sommige gevallen is daar zelfs geen compensatie voor. Ik vraag me dan ook af of die overuren wel goed geregistreerd worden. Het bijhouden van tijd is juist heel waardevol, bijvoorbeeld voor het uitbetalen van die overuren. Tevens helpt het bij een goede personeelsplanning en voor een realistisch beeld van de duur van taken. Het biedt inzicht in hoeveel tijd waaraan besteed wordt en dus hoeveel personeel nodig is per taak of afdeling. Het helpt bij een efficiënte bedrijfsvoering en het optimaal inzetten van het menselijk kapitaal.”



Hoeveel overuren maakt u gemiddeld per week?

■ Geen ■ Tot 2,5 uur ■ 2,5 tot 5 uur
 ■ 5-10 uur ■ meer dan 10 uur



Ik zie tijdregistratie als controlemiddel.

■ Eens ■ Oneens

Overuren niet altijd gecompenseerd

Om de werkdruk van werkend Nederland in kaart te brengen, is de respondenten allereerst gevraagd hoeveel uur zij overwerken. Meer dan de helft van de werknemers (52%) maakt wekelijks overuren. 14 procent werkt tweeënhalf tot vijf uur teveel. Een kwart (27%) werkt tot tweeënhalf uur over. Nog eens zeven procent blijft wekelijks zelfs vijf tot tien uur langer. Kijkend naar diverse sectoren is te zien dat werknemers in de financiële dienstverlening en in de transport en logistiek langer doorwerken. In de financiële dienstverlening werkt 12 procent vijf tot tien uur over. In de transport en logistiek is dit zelfs 13 procent. In deze sector doen werknemers het vaakst laat het licht uit. Maar liefst tien procent werkt meer dan tien uur over. De respondenten is ook gevraagd wat er met overuren wordt gedaan. De meeste werknemers (45%) krijgen tijd voor tijd. 36 procent krijgt overuren uitbetaald. En maar twee op de tien werknemers krijgt helemaal geen compensatie. De meerderheid (52%) is echter van mening dat overwerken niet tot de verantwoordelijkheden behoort. Dit geldt voornamelijk in de communicatiesector, waar 86 procent vindt dat het niet bij de functie past.

Tijdregistratie

Om de overuren inzichtelijk te maken, moet gewerkte tijd worden vastgelegd. Hoe pakken organisaties dat aan? Een kwart van de organisaties (26%) registreert tijd en aanwezigheid, maar de meesten leggen alleen de gewerkte uren vast (31%). Bijna een kwart van de organisaties documenteert geen van beide (23%). Uit het onderzoek blijkt dat 62 procent van de medewerkers tijdregistratie ervaart als controlemiddel. Toch wil een derde van de werknemers (33%) meer inzicht in hoelang hij aan een taak besteedt. Met name in de logistieke sector wensen werknemers meer transparantie (46%).

Conclusie

De perceptie van tijd blijkt niet voor iedereen gelijk. Werknemers denken onder meer anders over taken, planning en samenwerken dan hun leidinggevenden. Dat brengt problemen met zich mee. Het is als leidinggevende onmogelijk om goed te sturen als je niet dezelfde opvattingen hebt over wat er moet gebeuren. Andersom kunnen deze werknemers ook niet naar behoren functioneren, als hun manager andere verwachtingen heeft. Kortom, er ligt voor veel organisaties nog een grote uitdaging als het gaat om het effectief inzetten van tijd.

Tijd kent geen genade

Een goede oplossing is het registreren van tijd. Door gewerkte tijd – en de taken die daarin volbracht worden – te registreren, krijg je veel inzicht in de manier waarop het wordt ingezet. Dit levert data op om het gesprek aan te gaan over een realistische planning, doelstellingen en de productiviteit. Het helpt dus bij een optimale personeelsplanning en het indelen van de taken. Je kunt gefundeerde beslissingen nemen en dit verantwoorden binnen de organisatie. Dit komt de effectiviteit en voortgang van de bedrijfsdoelstellingen ten goede. Het is de eerste stap in het optimaliseren van het menselijk kapitaal.

De tijd gaat snel, gebruik haar wel

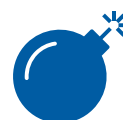
Optimalisatie van het menselijk kapitaal gaat echter verder dan dat. Het gaat ook om tevreden personeel dat zich actief inzet voor het bedrijf. Uit dit onderzoek blijkt dat organisaties qua modern en aantrekkelijk werkgeverschap nog stappen kunnen zetten. Vormen van Het Nieuwe Werken zijn nog lang niet overal geïntroduceerd. Dat is op zich geen probleem, maar je wilt wel aantrekkelijk en relevant blijven op de markt. Nieuwe generaties hebben andere ideeën en idealen als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap. Denk daarbij aan inzicht in de eigen bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen en de mogelijkheid om te innoveren en eigen ideeën uit te voeren. Indien je nieuw personeel wilt aantrekken en behouden, dien je ze tegemoet te komen.

Met de tijd mee

Ook op gebied van digitalisering kan het bedrijfsleven nog stappen zetten. Zo blijkt uit dit onderzoek dat er nog een aantal problemen zijn met tools voor onder andere samenwerken en projectmatig werken. Onwijs zonde, want er is goede software beschikbaar die de investering waard is: middelen die de business écht ondersteunen. Goed inzicht in de bedrijfsdoelstellingen, planning, communicatie en voortgang zijn hiervoor vereist. Gelukkig zijn er tools die de business vooruithelpen in hun bedrijfsvoering door optimale inzet van tijd. Deze zijn echter nog niet door iedereen geadopteerd.

Tikkende tijdbom

Wat je ook doet en welke middelen je ook inzet, de perceptie van tijd moet gelijk zijn voor werkgever en werknemer. Ga mee met de tijd, innoveer waar nodig en investeer in tools die je daadwerkelijk vooruit helpen. Alleen zo optimaliseer je 'kwaliteit' van het menselijk kapitaal en haal je alles eruit wat erin zit.



Gaat bij jouw organisatie de tijdbom ontploffen?
De tijd zal het leren...



Onderzoeksverantwoording

In totaal werkten 1.000 respondenten mee aan deze online enquête. Zij zijn een representatieve steekproef voor de totale beroepsbevolking in Nederland. Alle deelnemers zijn tussen de achttien en 65 jaar oud en evenredig verdeeld over alle sectoren. De respondenten zijn in loondienst bij organisaties uiteenlopend van 1-50 werknemers, tot meer dan 1.000 werknemers. Met 54 procent mannelijke en 46 procent vrouwelijke respondenten, is de man/vrouw verdeling nagenoeg gelijk.

Over Protime

Onze missie is om 'tijd' waardevol te maken. Met behulp van slimme tijdregistratie, personeelsplanning, toegangscontrole en social software helpen wij bedrijven om het maximale uit hun workforce te halen. Sinds onze oprichting 1995 hebben wij een voortdurende focus op innovatie, niet alleen binnen onze software, maar ook in onze eigen cultuur. Dit leidt ertoe dat al ruim 5.000 bedrijven in Europa vertrouwen op de kennis en software van Protime om workforce management naar een hoger plan te tillen.

Protime telt 200+ medewerkers waarvan het merendeel met een HR-achtergrond. Protime heeft vestigingen in Waddinxveen, Aartselaar (B), Namur (B), Frankfurt (DE), Parijs (FR), Luxemburg (LU) en Manchester (GB).

Copyright © Protime, 2017. Alle rechten voorbehouden.

De informatie in dit onderzoeksrapport is met zorg samengesteld. Toch kan Protime geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in dit rapport.