

CHECKLIST: PRAKTIJKINDICATOREN MOTIVATIE

- ❑ Wordt motivatie in de organisatie systematisch gemeten en bewust beïnvloed? Is er een *geschiedenis* van het meten van medewerkertevredenheid?
- ❑ Zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de motivatiebeïnvloeding in de organisatie duidelijk toegewezen aan rollen en functies? Wat doet de lijnmanager, wat doet P&O en wat doen de medewerkers zelf op het gebied van motivatie?

Indicatoren, vanuit het management bezien, die op lage motivatie duiden

- ❑ Hoog ziekteverzuim
- ❑ Ongewenst verloop
- ❑ Beperkte deelname aan het formele werkoverleg
- ❑ Beperkte deelname aan het informele werkoverleg
- ❑ Lage bereidheid tot interne en externe verplaatsingen
- ❑ Lage scholingsbereidheid
- ❑ Laag niveau van inzet/inspanning
- ❑ Lage geleverde kwaliteit
- ❑ Laag prestatieniveau
- ❑ Lage productiviteit
- ❑ Beperkte ideeënstroom/creativiteit
- ❑ Laag niveau van risiconeming
- ❑ Beperkte bereidheid tot coaching
- ❑ Laag niveau van collegiale ondersteuning
- ❑ Beperkte bereidheid tot overwerk

Indicatoren, vanuit de medewerkers bezien, die op lage motivatie duiden

- ❑ Niet-uitdagende inhoud van het werk
- ❑ Beperkte zelfstandigheid
- ❑ Weinig feedback uit het werk
- ❑ Onbelangrijkheid van het werk
- ❑ Incompleteheid van het werk
- ❑ Geringe ondersteuning door collega's
- ❑ Laag niveau aan faciliteiten
- ❑ Weinig ontwikkelingsmogelijkheden
- ❑ Laag communicatieniveau
- ❑ Beperkte werksteun door leidinggevende
- ❑ Beperkte sociale ondersteuning door leidinggevende
- ❑ Belastende arbeidsomstandigheden
- ❑ Laag niveau arbeidsvoorwaarden
- ❑ Niet aansluitende cultuur
- ❑ Niet stimulerende werkomgeving

CHECKLIST: MOTIVATIESPEELVELDEN

Bij het beantwoorden van motivatievragen is het van belang de motivatiespeelvelden te bezien. Dat bepaalt ook aan welk speelveld de prioriteit gegeven moet worden.

- Waar dient bij motivatie het accent te liggen?

□ Management

Klassieke vormen van management met een minutieuze aansturing van medewerkers, gegeven vastgestelde werkvoorschriften en controle middels straffen en belonen, worden vervangen door vormen van stimulerend leiderschap waarin visie, coaching op grond van begeleiden, stimuleren en corrigeren, centraal staan.

□ Beoordelen

Medewerkers worden niet langer alleen door middel van een kruisjesformulier, zonder inspraak, eenmaal per jaar beoordeeld op hun functioneren, maar worden geregeld voorzien van informatie en coaching op basis van vooraf gezamenlijk afgesproken doelstellingen. Als een integraal performance management systeem aanwezig is en goed functioneert dan is beoordelen een natuurlijk onderdeel van motivatie.

□ Feedback

Feedback wordt geregeld gegeven, waardoor een medewerker beter inzicht heeft of de afspraken daadwerkelijk worden gerealiseerd en welk gedrag daarbij aan de orde is. Het aantal personen dat daadwerkelijk feedback geeft is in 360 graden beoordelingssystemen van nog groter belang en mag dus niet ontbreken. De ontwikkeling van de talenten van de medewerker, in het kader van organisatieontwikkeling en persoonlijke groei, is daarbij eveneens een beoordeelbare factor. In dat kader zijn ook de POP-gesprekken van belang

□ Opleiden

Medewerkers worden steeds minder opgeleid om te worden klaargestoomd voor een constante afgebakende taak, zonder enige inspraak op de vormgeving en de uitvoering. In plaats daarvan gaat het om permanente aandacht voor de ontwikkeling en inzet van hun talent. Die brede weerbare inzetbaarheid richt zich ook op de verlaging van de kwetsbaarheid en de arbeidsmarkt mogelijkheden buiten de organisatiekaders.

□ Belonen

Vaste beloning wordt voor een deel omgezet in dynamische beloning waarbij het beloningsbeleid is toegesneden op de externe organisatiecontext en intern op bijzonder gedrag en bijzondere prestaties van medewerkers. De beloningspakketten worden steeds meer toegesneden op de wensen en behoeften van de individuele medewerker. Om de motivatie in groepsprocessen effectiever in te richten is beloning een interessante optie.

□ Sturing

In de empowerment-benadering gaat het er om de verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het juiste niveau te leggen en de benodigde middelen daartoe op het juiste niveau te alloceren. De extrinsieke waarde, de beter functionerende organisatie, wordt een belangrijke pijler van het beleid. De sturing wordt steeds meer bepaald door een combinatie van interne en externe prikkels.

CHECKLIST: BEINVLOEDEN VAN MOTIVATIE

Stappenplan beïnvloeden en sturen van motivatie

- ❑ Bepaal waaruit de kernmotivatie van de medewerkers bestaat. Analyseer gedifferentieerd, zoek naar overeenkomsten en verschillen in motivatiepatronen.
- ❑ Bepaal tot welk werk en welke werkcontext medewerkers vanuit hun natuurlijke talenten gemotiveerd zijn.
- ❑ Bepaal waar medewerkers in de organisatie het beste functioneren.
- ❑ Houd de motivatiewaarde van het werk op peil of verhoog deze door bijvoorbeeld het taakkenmerkenmodel te hanteren (feedbackverbetering en verhoogde autonomie).
- ❑ Maak gebruik van werkomgevingvragenlijsten om meer grip te krijgen op de werkmotivatie en de arbeidstevredenheid met de (in)directe werkomgeving.
- ❑ Als de motivatiepijnpunten bekend zijn, kies dan op middelenniveau de meest effectieve instrumenten (belonen, taakverrijking enzovoort).
- ❑ Ga na wat op middelenniveau van leidinggevenden aan gedragstechnieken wordt vereist om de juiste motivatiesnaar te kunnen bespelen.
- ❑ Bepaal hoe motivatie geregeld ‘ tegen het licht’ gehouden kan worden.
- ❑ Zorg voor alignment, dat wil zeggen zorg er voor dat de diverse instrumenten die bij motivatie worden ingezet elkaar optimaal ondersteunen.

CHECKLIST: FOCUS OP MOTIVATIE

Algemene checklist omgegaan met motivatie

- Is motivatiebevordering gekoppeld aan het primaire proces van de organisatie?
- Wie is verantwoordelijk voor motivatiesturing?
- Welke taken zijn toegewezen aan de leidinggevenden en welke aan de medewerkers?
- Welk instrumentarium wordt gehanteerd om de intrinsieke motivatie van de medewerkers te bepalen?
- Welke instrumenten zijn ingezet om de directe werkmotivatie vast te stellen?
- Welke instrumenten worden gebruikt om de motivationele invloed van de werkomgeving te bepalen?
- Hoe en door wie wordt motivatiebevordering geëvalueerd?

Checklist HRM-afdeling

- Ondersteunen de gehanteerde personele instrumenten een eenduidig motivatiebeleid?
- Hoeveel verschil kunnen we maken tussen medewerkers om toch nog als een hechte organisatie ervaren te worden?
- Weten we wel precies wat er zich in de hoofden van medewerkers en managers afspeelt?
- Zijn er grote fluctuaties in het niveau van de 'collectieve' motivatie?
- Hoe spelen de recente organisatieveranderingen door op de motivatie van medewerkers?
- Is er 'oud zeer' dat nog steeds een rol speelt bij de motivatie?

Checklist lijnmanager

- Ondersteunt de wijze waarop ik de personele instrumenten toe pas het motivatiebeleid?
- Hoeveel verschil kan ik maken tussen medewerkers om toch nog als een hecht team te kunnen functioneren?
- Weet ik wel precies wat er zich in de hoofden van mijn medewerkers afspeelt?
- Zijn er grote fluctuaties in het niveau van de 'collectieve' motivatie?
- Hoe spelen de recente organisatieveranderingen door op de motivatie van mijn medewerkers?
- Heb ik kenmerken die positief/negatief doorwerken op de motivatie van de medewerkers op mijn afdeling en kan ik die beïnvloeden?

Checklist medewerker

- Ondersteunen de gehanteerde personele instrumenten mij bij mijn motivatie?
- Vind ik het motiverend/demotiverend als er verschil gemaakt wordt tussen mij en mijn collega's?
- Weet ik wel precies wat er in de hoofden van collega's en mijn manager afspeelt?
- Is er oud reorganisatiezeer dat nog steeds een rol speelt bij mijn motivatie?