

Kwaliteit in Toerisme

Instrument:
vragenlijst
als hulpmiddel
bij organisatie-analyse



Auteurs: Lilly Bakermans & Philip Potargent

April 2014



Inhoud

Inleiding	3
Wat is het ESH model?.....	4
Waarom een organisatie analyseren a.d.h.v. het ESH model?	5
Hoofdstuk 2: ESH Vragenlijst	6
Doel.....	6
Waaruit bestaat de ESH vragenlijst?	6
Hoe de ESH vragenlijst hanteren?.....	6
Wat zijn de voordelen van het gebruik van de ESH vragenlijst?	6
Do's:.....	7
Don'ts:	7
Samenvatting	7
Bronnen	8
Bijlagen	9
Bijlage 1: Vragenlijst t.b.v. organisatie analyse	9
Bijlage 2: invulbladen per element	13
Strategie:	13
Structuur:.....	14
Managementstijl:.....	15
Cultuur:	16
Systemen:	17
Personeel:	18



Inleiding

In dit document zult u een vragenlijst vinden die u toelaat een analyse- en ontwerpmodel van uw organisatie op te stellen. Deze vragenlijst kan gebruikt worden als de leidraad van het gesprek met de manager van de organisatie.

Deze vragenlijst is gebaseerd op het ESH-model. Het **ESH**-model staat voor **E**venwicht, **S**amenhang en **H**eterogeniteit. Het model schetst een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, en het kan gebruikt worden om een 'integraal' beeld van uw organisatie te krijgen. Door de juiste vragen te stellen zal u stap voor stap een totaalplaatje van uw organisatie bekomen.



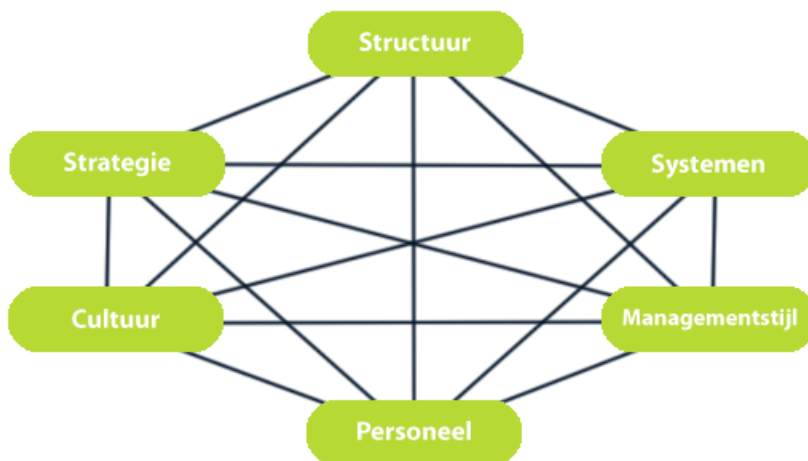
Hoofdstuk 1: ESH model (6 belangrijke organisatieaspecten)

Wat is het ESH model?

Het **ESH**-model is afgeleid van het 7S-model van Mc Kinsey en laat ondernemingen toe om de complexiteit van de onderneming beter te begrijpen. **E.S.H.** staat dus voor **E**venwicht, **S**amenhang en **H**eterogeniteit.

- ✓ *Evenwicht*: alle organisatie elementen van het model zijn even *belangrijk*.
- ✓ *Samenhang*: alle organisatie elementen van het model *hangen samen*. Iedere verandering in een element zal een verandering in de andere elementen veroorzaken.
- ✓ *Heterogeniteit*: alle elementen zijn *verschillend*. Ze hebben betrekking op de formele (vooraf bedachte, expliciete) en de informele (al doende ontstaande, impliciete) organisatie aspecten, de meetbare en niet meetbare verschijnselen en op intern en extern bepaalde facetten van de organisatie.

Het **ESH**-model is een denkkader, waarbij ieder element afzonderlijk een "tool of management" is. De 6 elementen omvatten de gehele organisatie, het model toont de 'integraliteit' van een organisatie. Integraliteit betekent 'in zijn geheel'. Het model brengt dus de gehele organisatie in kaart, het is echter een versimpelde versie van de werkelijkheid. Doordat het de gehele organisatie omvat kan het model gebruikt worden als analyse tool voor een organisatie.



De 6 elementen:

- ✓ *Strategie*: De manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen nagestreefd worden (actieplan).
- ✓ *Structuur*: De structuur is de formele inrichting van de organisatie: functies, bevoegdheden, hiërarchie, verdeling van arbeid, etc.
- ✓ *Managementstijl*: De kenmerkende gedragspatronen van het management. De stijl is sterk afhankelijk van het soort organisatie en de omgeving waarin de manager werkzaam is.
- ✓ *Cultuur*: De gemeenschappelijke waarden en normen. En de daarop gebaseerde manier van doen.
- ✓ *Systemen*: Regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt. Het gaat hierbij om alle formele en informele procedures, regelingen en afspraken.
- ✓ *Personeel*: De karakteristieke en vaardigheden van medewerkers. Wat voor medewerkers en managers heeft de organisatie en welke denken zij in de toekomst nog nodig te hebben? Hoe zal de organisatie deze rekruteren, vormen, evalueren, belonen, motiveren en behouden? De staf is de leidraad van alle elementen.

Deze 6 elementen kunnen onderverdeeld worden in “harde” en “zachte” elementen:

- ✓ De “harde” elementen: strategie, structuur en systemen
- ✓ De “zachte” elementen: managementstijl, cultuur en personeel

Het verschil tussen de “harde” elementen en de “zachte” elementen is dat de “harde” elementen over het algemeen makkelijker veranderbaar zijn dan de “zachte” elementen. Er gaat vaak veel meer tijd en energie zitten in het veranderen van de “zachte” elementen.

Waarom een organisatie analyseren a.d.h.v. het ESH model?

Het **ESH** model laat zien wat een organisatie doet schitteren, waarin ze goed en competitief zijn. Maar de 6 elementen maken ook zichtbaar waar de verbeterpunten van de organisatie liggen. Het stellen van vragen en het in kaart brengen van de verschillende elementen geeft een totaalplaatje van de organisatie. Het biedt tevens een vertrekpunt om vanuit de missie (wat is het bestaansrecht van de organisatie?, wat zijn onze waarden?, wie zijn onze gasten?), de visie (toekomstbeeld? waar willen we naartoe?) en strategische doelen (hoe gaan we dat toekomstbeeld bereiken?), de huidige en toekomstige veranderingen te duiden.



Hoofdstuk 2: ESH Vragenlijst

Doel

Het doel van deze vragenlijst is het bieden van ondersteuning bij het gesprek met de manager van het hotel. Het helpt de hotelconsulent om een volledig beeld van de organisatie te krijgen. Het biedt de hotelconsulent de mogelijkheid gefundeerd en organisatiebreed, advies te verlenen

Waaruit bestaat de ESH vragenlijst?

De vragenlijst is onderverdeeld in de 6 elementen van het ESH model. Deze 6 elementen samen schetsen een beeld van de gehele organisatie. Voor ieder element zijn er vragen opgesteld die het specifieke organisatie element helpen duiden zonder daarbij exhaustief te willen zijn.

Hoe de ESH vragenlijst hanteren?

De vragenlijst is opgesteld voor de consulent die naast de taak van "mystery guest" in het hotel, een gesprek zal voeren met hotelverantwoordelijken om meer achtergrond informatie te krijgen van de organisatie. De vragenlijst wordt gebruikt als een leidraad voor het gesprek. Deze vragen zijn een hulpmiddel maar hoeven niet strikt gevolgd te worden.

De vragenlijst dient in principe eenmaal bij de hotelverantwoordelijken afgenomen te worden. Uit ervaring weten we dat het voeren van meerdere gesprekken met behulp van de vragenlijst in één en dezelfde organisatie, een objectieve beschrijving van de organisatie elementen oplevert.

Wat zijn de voordelen van het gebruik van de ESH vragenlijst?

De ESH vragenlijst laat toe een integraal beeld van de organisatie elementen op te stellen, die over- en/of onderbelicht zijn.

Door de verschillende organisatie elementen systematisch te overlopen kunnen we vanuit een 'helikopterview' naar de organisatie kijken.

De geïnterviewde wordt zich meer bewust van organisatie elementen die tot op heden voldoende of te weinig aandacht hebben gekregen.

De verklaring voor de uitkomst van de gastenbeleving (enquête scores en/of mystery score) valt tot de 6 organisatie elementen te herleiden.



Do's:

- ✓ De vragenlijst gebruiken als een richtlijn van het interview
- ✓ Op voorhand een aantal voorkeurvragen selecteren
- ✓ De vragenlijst per organisatie element met eigen 'best practice' vragen aanvullen
- ✓ Doorvragen op de gegeven antwoorden
- ✓ Het opbouwen van een interview door makkelijke vragen eerst te stellen
- ✓ Het 'waarom' van een vraag schetsen alvorens de vraag te stellen (zie tekstballon met bijkomende info per vraag)
- ✓ De interviewer tijd geven bij het beantwoorden van de vragen
- ✓ Regelmatig tijdens het interview, de ontvangen antwoorden, samenvatten en opschrijven...

Don'ts:

- ✓ Letterlijk alle vragen uit de lijst gaan stellen
- ✓ Niet weten waarom de vraag gesteld wordt
- ✓ Het stellen van suggestieve vragen
- ✓ Meer dan één vraag per keer stellen
- ✓ Bij het uitblijven van een antwoord van de geïnterviewde, zelf het antwoord formuleren...

Samenvatting

De vragenlijst voor het gesprek dat de consultant gaat voeren met de manager van het hotel is opgesteld aan de hand van het ESH model. Dit model geeft een integraal beeld van de organisatie. ESH staat voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit en het bestaat uit 6 elementen: strategie, structuur, systemen, cultuur, managementstijl en personeel.

Al deze elementen hangen samen met elkaar, als er iets veranderd in een element zal dat ook gevolgen hebben voor de andere elementen. Ze houden elkaar in evenwicht. Ook geeft het een heterogeen beeld van de organisatie, het betreft alle formele en informele aspecten van de organisatie.

Door dit model te gebruiken als basis van de vragenlijst wordt er een geheel beeld geschetst van de organisatie, wat een vertrekpunt biedt om veranderingen door te voeren vanuit de missie en visie. Er zal in de 6 elementen steeds opnieuw naar een evenwicht gezocht moeten worden.



Bronnen

Doelen, A & Weber, A., (2010) *Organiseren en managen: het 7S model toegepast*. Noordhoff Uitgevers B.V.: Groningen

Domeinmodel (2014). *ESH model*. Geraadpleegd op 1 april 2014, van <http://domeinmodel.wikispaces.com/ESH-model>

Mulwijk, E., (2014) *ESH model*. Geraadpleegd op 1 april 2014 van, <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/esh-model>

Robbins, P.R. & Coulter, M., (2012) *Management*. Pearson Benelux BV: Amsterdam

Weggeman, M. (1992). *Kenmerken van professionele organisaties*. Geraadpleegd 3 april 2014, van <http://alexandria.tue.nl/repository/freearticles/717574.pdf>

Weggeman, M., Wijnen, G., & Kor, R., (1985). *Ondernemen binnen de onderneming. Essentie van organisatie*. Kluwer bedrijfswetenschappen: Deventer



Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst t.b.v. organisatie analyse

Strategie

- Wat is de missie (het bestaansrecht) van de organisatie?
- Wat is de visie van de organisatie?
- Hoe is deze opgebouwd?
- Waar staat missie, visie beschreven?
- Hoe wordt deze missie en visie gedeeld met alle medewerkers?
- Wat zijn de strategische doelstellingen om de visie te bereiken?
- Wat zijn de eigen sterktes en zwaktes?
- Wie zijn de belangrijkste concurrenten? Waar zijn zij sterk en zwak in?
- Hoe zou je deze zwaktes om kunnen buigen in je voordeel?
- Wat zijn de kansen en bedreigingen die op uw organisatie af komen?
- Hoe volgt u de voorgenomen strategie op?
- Welke acties hebben niet de verwachte resultaten opgeleverd en moeten we stoppen?

Structuur

- Hoe functioneert de organisatie in relatie tot het beoogde product?
- Wat is het organigram van uw organisatie?
- Wie rapporteert aan wie?
- Wie is voor welke zaken (eind)verantwoordelijk?
- Wat zijn de hoofdtaken van de afdelingen?
- Zijn de verantwoordelijke personen ook bevoegd om zelf beslissingen te nemen?
- Hoe groot is de invloed van stafafdelingen in uw organisatie?
- Hoe zitten de hiërarchische niveaus in elkaar?
- In hoeverre draagt de huidige structuur bij aan het halen van de doelstellingen?
- Wat is de aard en de plaats van het middenkader, de structurering van de taken, de indeling van de groepen voor het primaire proces, de plaats van de direct en indirect ondersteunende afdelingen en de structuur van de leiding?
- Hebben we geregeld dat we als organisatie signalen uit de omgeving kunnen opvangen en daar flexibel op kunnen reageren?

Met opmerkingen [G1]: Wat is het toekomstbeeld van uw organisatie? Welke concrete acties gaat de organisatie de komende 2 tot 5 jaar ondernemen? Een visie geeft u een focus.

Met opmerkingen [G2]: Financiële, commerciële, kwaliteits-, HR-, etc. doelstellingen

Met opmerkingen [G3]: Zet de antwoorden van deze vragen om naar ideeën en stel vervolgens doelen op. Onderbouw de antwoorden op deze vraag met data.

Met opmerkingen [G4]: Aanscherpen eigen strategie? Keuze eigen strategie?

Met opmerkingen [G5]: Bedrijfs optimalisatie?

Met opmerkingen [G6]: Welke nieuwe activiteiten gaan we ondernemen? Hoe gaan we deze evalueren/bijstellen?

Met opmerkingen [G7]: Hoe meet u de voortgang?

Met opmerkingen [G8]: Hiermee maakt u snel duidelijk hoe de lijnen in een organisatie lopen. Het is een duidelijke manier om te zie hoe uw organisatie gestructureerd is.

Met opmerkingen [G9]: wat wordt er onder resultaatverantwoordelijkheid verstaan? Hoe zit het met de coördinatie en efficiëntie?

Met opmerkingen [G10]: Zicht krijgen op welke taken er centraal en centraal worden uitgevoerd.

Met opmerkingen [G11]: Discrepancie tussen verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid.

Met opmerkingen [G12]: Is deze groter dan de operationele afdeling? Is er een balans tussen de staf en de lijn organisatie?

Met opmerkingen [G13]: Is de balans tussen de uitvoerende medewerkers vs. de niet uitvoerende medewerkers oké? Hoeveel mensen stuurt iemand rechtstreeks gemiddeld aan?

Met opmerkingen [G14]: Beantwoord de huidige structuur aan de strategie?



Systemen

- ✓ Hoe zien de systemen er uit voor: selectie en beoordeling, opleiding, rapportage aan het management, informatie, budgettering en budgetbewaking, administratieve procesbeheersing?
Zijn die beschreven en voldoende bekend bij diegenen die erbij betrokken zijn? Functioneren ze nog wel goed?
- ✓ In hoeverre zijn bestaande systemen een belemmering voor slagvaardig en flexibel opereren?
- ✓ Hoe verloopt besluitvorming op de en tussen de afdelingen?
- ✓ Welke processen zijn er (niet) beschreven?
- ✓ Welke systemen worden er in de organisatie gebruikt voor:
 - Voortgangsbewaking van de kwaliteit?
 - Voortgangsbewaking van de budgetten?
 - Voortgangsbewaking van de medewerkertevredenheid?
 - Andere voortgangsbewakingssystemen?
- ✓ Welke gegevens van gasten worden er bewaard?
- ✓ Wat gebeurt er met deze gegevens?
- ✓ Welke kennis is in de organisatie aanwezig?

Met opmerkingen [G15]: Beschreven processen bevatten procedures, waardoor activiteiten vaak beheersmatig vaak onder controle zijn.

Managementstijl

- ✓ Waaraan herken je de managers in uw organisatie?
- ✓ Hoe zou u de gehanteerde managementstijl omschrijven?
- ✓ Hoe denken de medewerkers over de managers?
- ✓ Welke manieren worden gebruikt om conflicten op te lossen?
- ✓ Hoe reageren managers op fouten die gemaakt zijn door de medewerkers?
- ✓ Kennen managers persoonlijke dingen van de medewerkers, hun gezinssituatie, wanneer zij jarig zijn, hun hobby's?
- ✓ Wat is het imago van uw organisatie?
- ✓ Wat is het interne imago van de afdelingen?

Met opmerkingen [G16]: impliciete kennis of kennis wat in de hoofden van de medewerkers zit, expliciete kennis terug te vinden in handboeken, verslagen en procedures, externe kennis bij consultants en/of internet

Met opmerkingen [G17]: Kledij, manier van spreken, gewoontes, ...

Met opmerkingen [G18]: Direct, indirect, open, gesloten?

Met opmerkingen [G19]: Vermijden, toegankelijk, doordrukken, compromis zoeken, samenwerken

Met opmerkingen [G20]: Is belangrijk voor de perceptie van de nieuwe medewerkers, klanten, gasten, omgeving etc.

Cultuur

- ✓ Wat zijn de waarden (wat is waardevol voor uw organisatie) en normen (dat zijn standards)?
- ✓ Hoe is de sfeer binnen de organisatie?
- ✓ Wie zijn de helden van de organisatie?
- ✓ Waar zijn de mensen in uw organisatie trots op?
- ✓ Wat is het ergste wat je in deze organisatie kunt doen (met uitzondering van crimineel gedrag?)

Met opmerkingen [G21]: Houvast voor intern handelen, hier kan de organisatie zich op richten (processen mee verbeteren).

Met opmerkingen [G22]: Hoe wordt er met initiatieven omgegaan?

Met opmerkingen [G23]: Trotse mensen komen op voor hun zaak, ze stralen dat uit en ze zullen ook hun zaak aanbevelen. Het spiegelt zich af op hoe iets ervaren wordt.

Met opmerkingen [G24]: Is er ruimte voor intern ondernemerschap? Autonomie?



- ✓ Hoe **betrokken** zijn de medewerkers?
- ✓ Welke **slogan** past bij het doel van uw organisatie?
- ✓ Wat kenmerkt uw organisatie, afdeling door de ogen van de klant en de medewerkers (leidinggevende, front- en back office **medewerkers**)?
- ✓ In welke mate stemmen de persoonlijke doelstellingen overeen met de **ondernemingsdoelen**?

Personeel

- ✓ Hoe wordt er gescoord op de indicatoren: leeftijdsopbouw, verzuim, ziekte, opleidingsniveau, **man/vrouw-verhouding**, wisseling in taak, arbeidssatisfactie, motivatie, flexibiliteit, inzetbaarheid, ondernemingszin en dergelijke van uw personeel? En moet we daar iets aan gedaan worden? En hoe dan?
- ✓ Hoeveel medewerkers zijn er?
- ✓ Hoeveel medewerkers zijn er het laatste jaar begonnen?
- ✓ Hoe worden nieuwe medewerkers ontvangen?
- ✓ Wat houdt het **personeelsbeleid** in?
- ✓ Hoe kunnen we het beste omgaan met werving en selectie, aanstelling en afvloeiing, opleiding en nascholing, part-timers, etc?
- ✓ In hoeverre worden (potentiële) capaciteiten van medewerkers benut dat het zowel voor de medewerker zelf als voor de organisatie tot productief gedrag leidt?
- ✓ Hoe typeert u het energieniveau, de stressbestendigheid, de flexibiliteit en het organisatievermogen van uw medewerkers?
- ✓ Hoe geeft de leiding aandacht aan de medewerkers?
- ✓ Hoe wordt de kennis, vaardigheden en de motivatie in stand gehouden dan wel vergroot?
- ✓ Hoe worden teamspirit en gastgerichtheid bevorderd?
- ✓ Hoe is het ziekteverzuim verdeeld over de verschillende afdelingen/vestigingen?
- ✓ Hoe **beloont uw organisatie** zijn medewerkers?
- ✓ Hoe worden de medewerkers behouden?
- ✓ Hoe kunnen we de kwaliteit van de mensen en daardoor van de organisatie (of onderdeel!) stimuleren?
- ✓ Hoe worden **medewerkers successen** gevierd?

Skills (sleutelbekwaamheden)

- ✓ Welke competenties heeft uw organisatie in huis?
- ✓ Hoe hebt u dat vastgesteld?

Met opmerkingen [G25]: Betrokken medewerkers onderscheiden zich van tevreden medewerkers omdat ze zich bekommeren om het realiseren van organisatie doelstellingen

Met opmerkingen [G26]: Mission statement? Leeft dat in de organisatie?

Met opmerkingen [G27]: Symbolen, rituelen, gewoontes? Effectief of niet?

Met opmerkingen [G28]: Medewerkers waarvan de persoonlijke doelstellingen het meest met de organisatie doelstellingen overeenstemmen, voelen zich meer betrokken bij de organisatie...

Met opmerkingen [G29]: Je kan beslissingen nemen ten aanzien van beleidskeuzes. (vb. veel vrouwen in de organisatie → kinderopvang)

Met opmerkingen [G30]: Uitspraken, opvattingen ...hoe er over het personeel gedacht en naar gekeken wordt?

Met opmerkingen [G31]: Wat beloon je, welk gedrag beloon je? Sluit dat aan bij de strategie?

Met opmerkingen [G32]: Vanzelfsprekendheden verheffen naar iets speciaal om erkenning te geven en waardering uit te spreken.

Met opmerkingen [G33]: Kunnen en willen mensen mee in de ontwikkeling en verandering van de organisatie? Hoe houdt je mensen up-to-date? Hoe onderhoudt je dat?



- ✓ Welke competenties mist uw organisatie?
- ✓ Hoe hebt u dat vastgesteld?
- ✓ Wat is het opleidingsbeleid?
- ✓ Wat zijn de opleidingsbehoeften?
- ✓ Hoe dragen de opleidingsinitiatieven bij aan de strategie?
- ✓ Welke sleutelvaardigheden moeten door alle medewerkers worden gekend en gewaardeerd?
- ✓ In welke mate kunnen medewerkers adequate antwoorden op gastenvragen geven?
- ✓ Worden de medewerkers voldoende ondersteund om zichzelf te ontwikkelen?
- ✓ Welke vaardigheden hebben werknemers waardoor het bedrijf onderscheidende prestaties neer kan zetten?

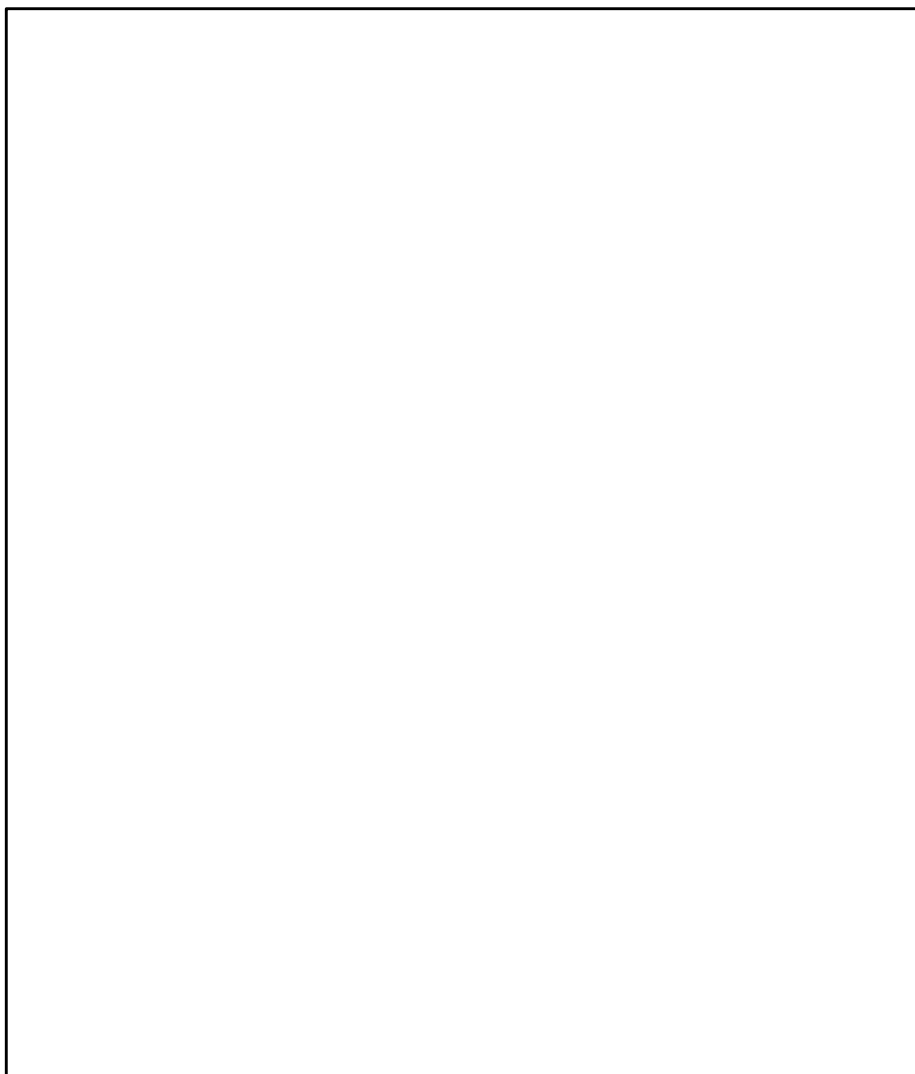
Algemeen

- ✓ Welke elementen worden volgens jou overbelicht en welke elementen worden onderbelicht?
- ✓ Wat zijn daarvan de voornaamste oorzaken?



Bijlage 2: invulbladen per element

Strategie: De manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen nagestreefd worden (actieplan).



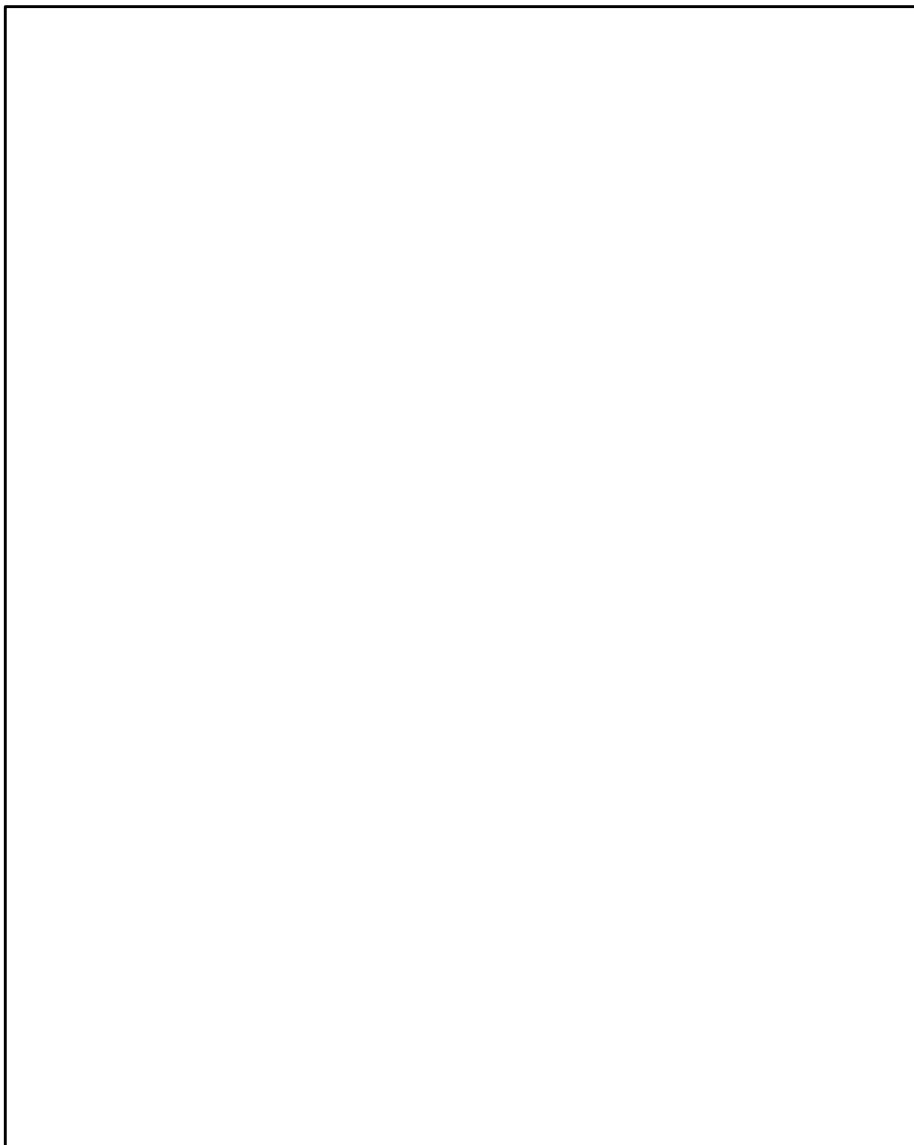
Structuur: De structuur is de formele inrichting van de organisatie: functies, bevoegdheden, hiërarchie, verdeling van arbeid, etc.



Managementstijl: De kenmerkende gedragspatronen van het management. De stijl is sterk afhankelijk van het soort organisatie en de omgeving waarin de manager werkzaam is (Robbins & Coulter, 2012).



Cultuur: De gemeenschappelijke waarden en normen. En de daarop gebaseerde manier van doen.



Systemen: Regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt. Het gaat hierbij om alle formele en informele procedures, regelingen en afspraken (Robbins & Coulter, 2012).



Personeel: De karakteristieke en vaardigheden van medewerkers. Wat voor medewerkers en managers heeft de organisatie en welke denken zij in de toekomst nog nodig te hebben? Hoe zal de organisatie deze rekruteren, vormen, evalueren, belonen, motiveren en behouden? De staf is de leidraad van alle elementen.

