

— Functie-inhoud analyseren en — beoordelen

De WEBA-methode

— **CV 22**



Functie-inhoud analyseren en beoordelen

De WEBA-methode

CV 22

Functie-inhoud analyseren en beoordelen: de WEBA-methode

Korte samenvatting

De Arboret bepaalt dat de werkgever bij het organiseren van arbeid het welzijn zoveel mogelijk moet bevorderen. In de wet wordt omschreven wat onder welzijn bij de arbeid verstaan moet worden: de inhoud en organisatie van het werk en de ergonomie van de werkplek.

In dit CV-blad wordt uiteengezet op welke wijze de taakinhoud kan worden geanalyseerd. Met behulp van zeven kwaliteitsvragen uit de WEBA-methodiek – Welzijn Bij de Arbeid – kan de inhoud van een functie worden vastgelegd. Op basis hiervan wordt het welzijnsprofiel bepaald en kan nagegaan worden welke maatregelen nodig zijn om welzijnsrisico's te verminderen.

CIP-gegevens Koninklijke bibliotheek, Den Haag

Functie-inhoud

Functie-inhoud analyseren en beoordelen: de WEBA-methode. - Den Haag: Directoraat-Generaal van de Arbeid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. - Ill. - (Concept voorlichtingsblad / Arbeidsinspectie, ISSN 0921-920x : CV 22) Met lit. opg.
ISBN 90-5307-194-6 geb.
Trefw.: functieanalyse.

De concept-vorm van deze publicatie maakt het mogelijk suggesties voor aanvullingen of verbeteringen te leveren. Deze kunnen (tot 01-10-1992) geadresseerd worden aan het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie Sociaal Arbeidsbeleid, Postbus 90804, 2509 LV Den Haag.

Om te zorgen dat u dit blad ook in de toekomst kunt blijven gebruiken, hebben wij aan dit blad een aantal losse invulformulieren toegevoegd (wellicht is kopiëren zinvol).

Inhoudsopgave

- 1. Welzijn bij de arbeid**
 - 1.1 Inleiding
 - 1.2 Voor wie is dit blad bestemd
 - 1.3 Welzijnsrisico's
 - 1.4 Het bepalen van welzijnsrisico's

- 2. WEBA-methodiek**
 - 2.1 De bepaling van de volledigheid
 - 2.2 De bepaling van de organiserende taken
 - 2.3 De bepaling van de niet-kortcyclische taken
 - 2.4 De bepaling van de moeilijkheidsgraad van de taken
 - 2.5 De bepaling van de autonomie
 - 2.6 De bepaling van de contactmogelijkheden
 - 2.7 De bepaling van de informatievoorziening
 - 2.8 Samenvattend eindoordeel

- 3. WEBA-analyse: Secretariaatswerk-tekstverwerking**
 - 3.1 De werksoort secretariaatswerk
 - 3.2 WEBA-analyse tekstverwerking
 - 3.2.1 De bepaling van de volledigheid
 - 3.2.2 De bepaling van de organiserende taken
 - 3.2.3 De bepaling van de niet-kortcyclische taken
 - 3.2.4 De bepaling van de moeilijkheidsgraad van de taken
 - 3.2.5 De bepaling van de autonomie
 - 3.2.6 De bepaling van de contactmogelijkheden
 - 3.2.7 De bepaling van de informatievoorziening
 - 3.2.8 Samenvattend eindoordeel
 - 3.3 Welzijnsmaatregelen
 - 3.3.1 Aanpassingsmaatregelen
 - 3.3.2 Verbeteringsmaatregelen
 - 3.3.3 Vernieuwingsmaatregelen
 - 3.3.4 Overige maatregelen

- 4. WEBA-analyse: Machine-arbeid aan een lijn**
 - 4.1 De werksoort machine-arbeid aan een lijn
 - 4.2 WEBA-analyse machine-arbeid aan een lijn
 - 4.2.1 De bepaling van de volledigheid

- 4.2.2 De bepaling van organiserende taken
- 4.2.3 De bepaling van de niet kortcyclische taken
- 4.2.4 De bepaling van de moeilijkheidsgraad van de taken
- 4.2.5 De bepaling van de autonomie
- 4.2.6 De bepaling van de contactmogelijkheden
- 4.2.7 De bepaling van de informatievoorziening
- 4.2.8 Samenvattend eindoordeel
- 4.3 Welzijnsmaatregelen
 - 4.3.1 Aanpassingsmaatregelen
 - 4.3.2 Verbeteringsmaatregelen
 - 4.3.3 Vernieuwingsmaatregelen

Literatuur

Adressen



Welzijn bij de arbeid

1.1 Inleiding

De Arbowet bepaalt dat de werkgever¹ bij het organiseren van de arbeid het welzijn bij de arbeid moet bevorderen. In de Arbowet wordt omschreven wat met het begrip welzijn bedoeld wordt (zie artikel 1 lid 7 van de Arbowet, dat onder meer verwijst naar artikel 3).

Welzijn bij de arbeid staat omschreven in artikel 3 onder de leden e, f, g en h. Dat houdt het volgende in:

- het werk zal zoveel mogelijk op ergonomisch verantwoorde wijze aan de werknemer moeten zijn aangepast;
- bij het toewijzen van taken zal zoveel mogelijk rekening moeten worden gehouden met de persoonlijke eigenschappen van de werknemer;
- het werk moet zoveel mogelijk bijdragen aan de vakbekwaamheid van de werknemer, de werknemer moet voldoende mogelijkheden hebben om het werk volgens eigen inzicht uit te voeren, de werknemer moet contact kunnen onderhouden met collega's en moet zich op de hoogte kunnen stellen van het doel en resultaat van het werk;
- kortcyclische arbeid moet zoveel mogelijk vermeden worden.

In dit CV-blad wordt niet ingegaan op ergonomische aspecten (zoals beschreven in artikel 3 leden e en f). Uitgebreide informatie over deze aspecten en hoe deze vastgesteld en verbeterd kunnen worden, kunt u vinden in het boek *Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden*.

In dit CV-blad staat de taakinhoud centraal en de vraag op welke wijze deze kan worden geanalyseerd. Met behulp van zeven kwaliteitsvragen uit de WEBA-methodiek *-Welzijn Bij de Arbeid-* kan de inhoud van een functie worden vastgelegd. Op basis hiervan wordt het welzijnsprofiel bepaald en kan nagegaan worden welke maatregelen nodig zijn.

De onderbouwing van de WEBA-methodiek wordt uitgebreid besproken in de publikatie *'Functieverbetering en organisatie van de arbeid' (S71)* van de Arbeidsinspectie. In deze publikatie vindt u 14 voorbeelden van functies die met de WEBA geanalyseerd en beoordeeld zijn. Per functie staat tevens aangegeven welke maatregelen worden voorgesteld.

¹ Ten behoeve van de leesbaarheid is dit voorlichtingsblad in de hij-vorm geschreven. U dient echter hij/zij te lezen.

De publikatie 'Functieverbetering en integraal ontwerpen' (SI 12) van de Arbeidsinspectie presenteert ontwerpregels, die aangeven op welke wijze een goede kwaliteit van de arbeid bij veranderingsprojecten gewaarborgd kan worden.

1.2 Voor wie is dit blad bestemd?

In artikel 17 van de Arbowet is bepaald, dat organisaties met meer dan 500 werknemers adviserende en ondersteunende taken op het gebied van het welzijn moeten toewijzen aan één of meerdere aparte functionarissen. Dit geldt voor alle organisaties met meer dan 500 werknemers: voor de industrie, de dienstverlening en overheidsinstellingen.

De Arbowet schrijft niet voor welke personen taken op het gebied van het welzijn moeten uitvoeren. Taken kunnen worden uitgevoerd door een interne deskundige, maar de kennis kan ook extern worden ingehuurd. Het Concept-publicatieblad artikel 17 Arbowet, **Verplichtstelling welzijnstaken** gaat in op de vraag hoe taken op het gebied van het welzijn georganiseerd kunnen worden.

Dit blad is bestemd voor die personen in organisaties die belast zijn met het inhoud geven aan de welzijns-taken. Dit blad kan ook worden gebruikt door medezeggenschapsorganen (OR, MC, MC en OVO) of VGW-commissies als zij willen onderzoeken wat de welzijnsrisico's zijn in bepaalde functies. Medezeggenschapsorganen kunnen daartoe besluiten bijvoorbeeld naar aanleiding van klachten van werknemers of omdat het ziekteverzuim in bepaalde functies hoger is dan gemiddeld in de organisatie.

Om het WEBA-instrument verantwoord te kunnen hanteren, is voorkennis noodzakelijk. Degenen die deze kennis niet bezitten en toch het WEBA-instrument willen toepassen, worden verwezen naar een vereenvoudigde versie van het instrument. Deze staat beschreven in de folder 'Functie-inhoud en Arbowet' uitgegeven door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De WEBA-methodiek is ontwikkeld om gebruikt te worden in verschillende soorten organisaties. Het kan voorkomen, dat gebruikte termen niet zonder meer van toepassing zijn op de functies die men zelf wil analyseren. De lezer zal op deze plaatsen de WEBA voor de eigen situatie toepasbaar moeten maken.

1.3 Welzijns-risico's

Welzijnsrisico's zijn risico's die de uitvoering van een functie met zich meebrengt. De functie-inhoud moet zo vorm gegeven worden dat welzijnsrisico's zich niet kunnen voordoen, met andere woorden de risico's moeten bij de bron aangepakt worden.

Het gaat hierbij niet om de vraag wat de betrokken functievervuller, de werknemer, van de functie-inhoud vindt. De analyse met de WEBA-methodiek spoort objectieve welzijnsrisico's, die gelegen zijn in de functie, op.

Dit is niet zonder problemen. De mening van een functievervuller kan anders zijn dan hetgeen uit het welzijnsprofiel van de functie blijkt. De werknemer kan tevreden zijn met het werk dat gedaan wordt, terwijl uit de WEBA-analyse blijkt dat het welzijnsprofiel van de functie onvoldoende is. Dat betekent dat daar waar maatregelen worden voorgesteld om de welzijnsrisico's terug te dringen, zorgvuldig gehandeld moet worden. De betrokken werknemers en hun vertegenwoordigers (OR, MC, DC en OVO) zullen in de gelegenheid gesteld moeten worden deel te nemen aan de besluitvorming. De Arbowet zegt in artikel 4 lid 4, dat beleidsvoornemens die aanwijsbare invloed hebben op de arbeidsomstandigheden, op initiatief van de werkgever vooraf besproken moeten worden met het medezeggenschapsorgaan (zie **Arbo-beleidsvoering**, CP 25 Arbeidsinspectie blz. 17 e.v.). Tevens zal een goed sociaal beleid een noodzakelijke voorwaarde zijn om welzijnsrisico's zo veel mogelijk weg te nemen.

Er is sprake van welzijnrisico's als:

- a.** Een functie te weinig leer- en ontwikkelingsmogelijkheden heeft. De functie-inhoud en de organisatie van het werk moeten leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Deze leer- en ontwikkelingsmogelijkheden hebben betrekking op a) de vaktechnische of beroepskwalificaties b) de organisatorische kwalificaties en c) de communicatieve kwalificaties.
- b.** De uitvoering van de functie leidt tot psychische onder- of overbelasting. Als het werk vereist dat werknemers regelend (zelf problemen kunnen oplossen) optreden, moet de functie zo zijn vormgegeven dat dit ook mogelijk is (zelf kunnen ingrijpen). Met andere woorden de regelvereisten en de regelmogelijkheden moeten op elkaar zijn afgestemd. Als dat niet het geval is dan ontstaat de kans op psychische belasting.

I.4 Het bepalen van welzijnsrisico's

De WEBA-methodiek kent drie stappen. De eerste stap bestaat uit het analyseren van de functie met behulp van zeven kwaliteitsvragen. Deze zeven kwaliteitsvragen moeten gezien worden als de concretisering van de welzijnsrisico's zoals die hiervoor onder a. en b. zijn genoemd.

De zeven kwaliteitsvragen, waarmee een functie geanalyseerd wordt, zijn:

1. De volledigheid van de functie.
2. De aanwezigheid van organiserende taken.
3. De aanwezigheid van voldoende niet-kortcyclische taken.
4. Een evenwichtige moeilijkheidsgraad.
5. De autonomie in de functie.
6. De contactmogelijkheden.
7. De informatievoorziening.

Om een voorbeeld te geven: als een functie niet bestaat uit een logisch samenhangend geheel van werkzaamheden (d.w.z. voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende werkzaamheden), dan is deze vaktechnisch onvolledig. Dit houdt in dat de functie onvoldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt.

De tweede stap is het beoordelen van de functie. Bij de WEBA-methodiek kan een oordeel drie waarden aannemen¹:

- A. VOLDOENDE.** Uit de analyse blijkt dat er geen aanleiding is om dit aspect te veranderen. Veranderingen zijn hooguit in de vorm van optimalisering gewenst.
- B. ONVOLDOENDE.** Dit geeft aan dat verandering op dit aspect zo snel mogelijk gewenst is. De situatie is minimaal.
- C. BEPERKT VOLDOENDE.** Het betekent a) dat er niet gesproken kan worden van minimum-situatie (zoals bij oordeel onvoldoende), maar dat de functie-inhoud wel beter kan of b) het is niet mogelijk een oordeel te vellen. Het is noodzakelijk een nader onderzoek, bijv. door een expert, te laten uitvoeren.

In dit CV-blad volgen de stappen van analyseren en beoordelen elkaar direct op.

De derde stap bestaat uit het nemen van welzijnsmaatregelen. In dit CV blad zal niet op deze welzijnsmaatregelen worden ingegaan. Daarvoor wordt verwezen naar de publikatie *Functieverbetering en integraal ontwerpen (S112)* van de Arbeidsinspectie.

Bij de WEBA-methodiek worden vier soorten maatregelen onderscheiden:

- a. Aanpassingsmaatregelen** richten zich op het elimineren van de geconstateerde regelproblemen in de functie door een aanpassing van de regelvereisten.
- b. Verbeteringsmaatregelen** hebben betrekking op het verbeteren c.q. vergroten van de regelmatigheid en het vollediger maken van de functie.
- c. Vernieuwingsmaatregelen** grijpen fundamenteel in op de structuur van de arbeidsdeling.
- d. Overige maatregelen** sorteren geen positief effect op het welzijnsprofiel van de functie. Deze maatregelen kunnen wel de schadelijke effecten van de uitoefening van de functie verzachten, maar ze worden niet opgeheven. Hierbij kan gedacht worden aan wegautomatiseren, in deeltijd laten werken, verbeteren van de arbeidsomgeving en het instellen van extra pauzes.

Dit blad is zodanig opgezet dat op de linkerpagina's een korte toelichting wordt gegeven op hetgeen op de rechter bladzijde moet worden beschreven. Bij het maken van de beschrijving en het vellen van een oordeel zult u een goed inzicht moeten hebben in de functie. Informatie die nodig is voor het gebruik van het instrument, kan verkregen worden door gesprekken te voeren met de functie-uitvoerders en afdelingshoofden. Functiebeschrijvingen kunnen ook nuttige informatie opleveren. In de hoofdstukken 3 en 4 van dit blad worden twee voorbeeldfuncties gegeven, die zijn geanalyseerd met behulp van de WEBA methodiek. Deze dienen ter illustratie.

¹ M.u.v. het oordeel ten aanzien van het kortcyclisch karakter van de functie. Daar zijn slechts twee waarden (voldoende of onvoldoende) mogelijk.

2

Web-methodiek

2.1 De bepaling van de volledigheid

Functies die alleen uit uitvoerend werk bestaan, worden 'onvolledig' genoemd. Een functie moet niet alleen bestaan uit uitvoeren de taken, maar zal ook indirecte taken moeten bevatten. Bijvoorbeeld taken als: de volgorde planning, de bepaling van de werkmethode, het verrichten van reparaties, uitvoeren van de eindcontrole en administratie van de eigen werkzaamheden.

Om de volledigheid van de functie te bepalen is zicht nodig op alle taken die de functie bevat om vervolgens de aard van die taken aan te geven. De aard van de taken heeft betrekking op de vraag of een taak:

- A.** UITVOEREND is.
- B.** VOORBEREIDEND is.
- C.** ONDERSTEUNEND is.

Het bepalen van de volledigheid van de functie moet nauwkeurig worden uitgevoerd. Zij vergt daarom nauwkeurige inventarisatie en rapportage.

A. De bepaling van de uitvoerende taken

Het correct vaststellen van de uitvoerende taken in een functie is van groot belang. Daarvan hangen namelijk ook de ondersteunende en voorbereidende taken af. Een aantal vuistregels of omschrijvingen wordt gegeven waarmee de uitvoerende taken kunnen worden beschreven.

1. Uitvoerende taken zijn de in de functie centraal staande bewerkingstaken, verwerkingstaken of dienstverleningstaken.
2. Uitvoerende taken zijn die taken die de input (materiaal, gegevens/informatie of mensen/cliënten) omzetten in iets anders door er iets aan toe te voegen, af te halen, handelingen aan te verrichten, of te bewerken.

3. Uitvoerende taken zijn vaak indirect af te leiden uit de functiebenaming. En wel op de volgende wijze:

- * buschauffeur : besturen van een bus
- * telefonist(e) : doorverbinden gesprekken/geven informatie
- * verpleegkundige: het verplegen van patiënten
- * leidinggevende : het leidinggeven aan medewerkers

Deze regel is verre van waterdicht omdat de functiebenaming zelden alle uitvoerende taken aangeeft. Zo bestuurt een chauffeur niet alleen de bus, maar geeft hij ook informatie en verkoopt hij plaatsbewijzen of kan een telefonist naast telefoneertaken ook bijvoorbeeld secretariaatstaken verrichten.

4. Uitvoerende taken zijn alle taken in de functie die NIET ! voorbereidend, ondersteunend of organiserend zijn.

Als één van bovenstaande uitspraken van toepassing is, dan is het een uitvoerende taak. Meestal zullen verschillende van bovenstaande uitspraken, zo niet alle, van toepassing zijn.

Hierbij is het van belang aan te stippen dat volgens de WEBA methodiek *elke functie* uitvoerende taken bevat. Zelfs de hoogste functie in een organisatie, bijvoorbeeld een bedrijfsleider, verricht uitvoerende taken. Namelijk het leiden van het bedrijf is in dat geval de uitvoerende taak. Hetgeen wellicht vreemd in de oren klinkt aangezien de term 'uitvoerenden' meestal geassocieerd wordt met personen die aan de basis van de organisatie werkzaam zijn.

De ervaring leert echter dat naarmate men de WEBA-methodiek vaker in de praktijk toepast, men sneller en eenvoudiger de uitvoerende taken van een functie vaststelt.

A. Uitvoerende taken

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. De bepaling van de voorbereidende taken

ALGEMEEN: voorbereidende taken verricht men *voordat* men met het eigenlijke werk ('de uitvoering') begint. Dit hoeft niet per se aan het begin van de werkdag te zijn, maar kan ook in de loop van of aan het einde van de dag plaatsvinden. Men kan bijv. aan het einde van de dag een bewerkingsplan maken voor een produkt dat de volgende dag vervaardigd wordt. In principe komen voorbereidende taken in vier vormen voor:

VOORBEREIDING INPUT: voor *elke* functie geldt dat er invoer, oftewel input wordt verwerkt, bewerkt, behandeld of afgehandeld. Afhankelijk van de functie kan input in drie vormen voorkomen: materie, gegevens/informatie of mensen (klanten etc.). Input is datgene wat binnenkomt en door de functievervuller veranderd, bewerkt of behandeld moet worden. Zo krijgt een tekstverwerker informatie of gegevens binnen om er een brief of nota van te maken, vormt een leraar 'binnengekomen' leerlingen en bewerkt een machinebediener aangevoerd materiaal. Alle taken die eruit bestaan om de invoer voor de eigen functie aan te voeren (bestellen en gaan halen) en op juistheid te controleren behoren hiertoe.

VOORBEREIDING METHODE: Als men zelf bedenken kan (of meedenken over) hoe de eigen input bewerkt, verwerkt of behandeld moet worden, dan is er sprake van voorbereiding t.a.v. de methode door de functievervuller zelf. Bijvoorbeeld een verpleegkundige die nagaat welke verpleeghandelingen voor patiënt x vandaag nodig zijn of misschien zelfs kan meedenken over andere/betere verpleegmethoden. Of de C.N.C.-bediener die op basis van een werktekening zelf het programma maakt.

VOORBEREIDING VOLGORDE: In de meeste functies worden opdrachten verricht of personen behandeld in een bepaalde volgorde. Taken in de functie die betrekking hebben op de eigen volgordebepaling, vallen onder de voorbereidende taken. Het gaat hier om de planning van het werk: de bepaling van de volgorde waarin men de opdrachten uit gaat voeren. In sommige gevallen wordt men per opdracht aangestuurd, in andere gevallen krijgt men een 'bundel' opdrachten en kan men zelf de volgorde bepalen waarin ze uitgevoerd worden. In sommige functies is de volgordebepaling onmogelijk, omdat deze bepaald wordt door de klanten. Bijv. mensen die opbellen, afrekenen aan de kassa etc.

VOORBEREIDING (PRODUKTIE)MIDDELEN: Voor het bewerken, verwerken of behandelen van de input zijn in veel functies hulpmiddelen nodig. Bijvoorbeeld machines, gereedschappen, transportmiddelen, meetapparatuur, computers, medicamenten, leermiddelen etc. Alle taken die gericht zijn op het zelf selecteren, instellen, aanvoeren van die middelen, behoren tot de voorbereidende taken.

ANDERS: Deze categorie staat open voor taken die wel voorbereidend zijn volgens de algemene definitie, maar moeilijk onder een van bovenstaande categorieën te vatten zijn.

B. Voorbereidende taken

t.a.v. input, namelijk

.....

.....

.....

t.a.v. methode, namelijk

.....

.....

.....

t.a.v. volgorde, namelijk

.....

.....

.....

t.a.v. middelen, namelijk

.....

.....

.....

anders, namelijk

.....

C. De bepaling van de ondersteunende taken

ALGEMEEN: Ondersteunende taken zijn de taken die erop gericht zijn om het verwerken en bewerken van de input, dus de productie of dienstverlening, zo optimaal mogelijk ongestoord te laten verlopen:

PREVENTIEF ONDERHOUD: De (hulp)middelen die men nodig heeft voor het verrichten van de uitvoerende en voorbereidende taken, moeten regelmatig onderhouden worden om storingen of problemen te voorkomen. Hierbij kan men denken aan taken als het schoonhouden, bijstellen van machines, tijdig vervangen van onderdelen etc.

REPARATIES: Als er een storing optreedt in het productie- of dienstverleningsproces, moet men zo snel mogelijk zelf die storing kunnen verhelpen.

EINDCONTROLE: Alle taken die de functievervuller in staat stelt zelf informatie te verwerven over de vraag of men het werk goed of minder goed verricht heeft, behoren tot de eindcontrole. Deze taken zijn erg belangrijk, want door te controleren krijgt men gegevens over de kwaliteit van de productie of dienstverlening. Deze informatie kan dienen om de uitvoering tijdig bij te stellen ('meten – vergelijken met norm – ingrijpen'). Als men goederen produceert bestaat deze controle vaak uit de eigenhandige doormeting van het (half) product met speciaal daarvoor bestemde meetinstrumenten. In functies waar men diensten verricht bestaat de eindcontrole uit die taken die het mogelijk maken om zelf de informatie over de kwaliteit van de interne (persoon uit eigen/andere afdeling) of externe opdrachtgever (klant) te krijgen. De informatie kan verkregen worden via functionele contacten.

ADMINISTRATIE: Hiertoe behoren alle activiteiten in de functie die erop gericht zijn om bij te houden hoeveel men *zelf* of de eigen afdeling geproduceerd heeft en hoeveel middelen (machines, mensen, geld etc.) daarvoor aangewend zijn. Dus niet hoeveel anderen geproduceerd hebben. Een goede administratie voorkomt storingen en problemen omdat het inzicht in de toestand van de totale productie vergroot wordt. Hierdoor wordt bijvoorbeeld tijdige bestelling van produktiemiddelen of is het juiste tijdstip van onderhoud bekend.

INWERKEN EN BEGELEIDEN COLLEGA'S: Iedere organisatie werkt nieuw personeel in mindere of meerdere mate in. Alle taken die erop gericht zijn om mensen in de eigen afdeling of werkeenheid in te werken, zijn ondersteunend van aard.

N.B. het opleiden van nieuwe werknemers op taken *buiten de afdeling* door een aparte opleider is voor die opleider niet een ondersteunende, maar een uitvoerende taak.

ANDERS: Deze categorie staat open voor taken die wel ondersteunend zijn volgens de algemene definitie, maar moeilijk onder een van bovenstaande categorieën te vatten zijn.

C. Ondersteunende taken

t.a.v. preventief onderhoud, namelijk

.....

.....

t.a.v. reparaties, namelijk

.....

.....

t.a.v. eindcontrole, namelijk

.....

.....

t.a.v. administratie, namelijk

.....

.....

t.a.v. inwerken en begeleiden, namelijk

.....

.....

anders, namelijk

.....

.....

OORDEEL VOLLEDIGHEID

De volledigheid van de functie is:

- VOLDOENDE. Omdat alle in de lijst (zie punt B. en C.) voorkomende voorbereidende en ondersteunende taken ook in de functie voorkomen.
- VOLDOENDE. Omdat de functie een logisch samenhangend geheel is van voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende taken. De voorbereidende en ondersteunende taken die (volgens de lijst) ontbreken, zouden weinig of niets toevoegen aan de leermogelijkheden omdat zij weinig van het denkvermogen of inzicht van de functievervuller vragen.
- ONVOLDOENDE. De functie bestaat alleen uit uitvoerende taken.
- ONVOLDOENDE. Er komen naast uitvoerende taken enkele voorbereidende en/of ondersteunende taken voor. Echter, deze taken vergen weinig denkwerk/eigen initiatief of geven nauwelijks inzicht in het resultaat van de uitvoering.
- BEPERKT VOLDOENDE. Er komen weliswaar voorbereidende en ondersteunende taken voor die iets van het denkvermogen vragen, het inzicht in de eigen werkprestaties of te nemen acties vergroten. Maar er ontbreken (volgens de lijst) ook taken die de leermogelijkheden in belangrijke mate zouden vergroten (bijv. eindcontrole).
- BEPERKT VOLDOENDE. In alle overige gevallen.

2.2

De bepaling van de organiserende taken

Organiserende taken maken het voor de werknemer mogelijk problemen die tijdens het werk ontstaan, zelf op te lossen door te overleggen met collega's. Dat kan via het werkoverleg of via functioneel contact (bijv. in overleg met andere afdelingen).

Is dit niet mogelijk, dan wordt de kans op overbelasting vergroot. Organiserende taken bieden tevens leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Zij geven de mogelijkheid om de organisatorische kwalificaties te ontwikkelen.

Om in een functie na te gaan hoe het met het probleemoplossend vermogen gesteld is, moet men een tweetal zaken inventariseren:

A. (REGEL)PROBLEMEN: als het werk bepaalde acties van de werknemer eist, dan zal de functievervuller daarvoor voldoende middelen en bevoegdheden moeten hebben. M.a.w. de regelvereisten in de functie moeten in evenwicht zijn met de regelmogelijkheden. Is dit niet het geval, dan spreekt men van een regelprobleem. Niet alle problemen worden hierbij inbegrepen. Het zijn vooral (terugkerende) problemen die met de functie-inhoud zelf en de uitvoerbaarheid van de productieopdracht te maken hebben.

B. OVERLEGVORMEN: Als men de regelproblemen heeft geïnventariseerd, zal nagegaan moeten worden of het mogelijk is om problemen bij anderen aan te dragen en gezamenlijk op te lossen. In een taakgroep zal dat meestal het geval zijn. Daarnaast zijn er echter andere manieren om problemen aan te snijden, zoals bijv.:

* Functioneel contact. Dit is de mogelijkheid om problemen direct met baas, collega's of andere afdelingen te bespreken en op te lossen.

* Werkoverleg. Een regelmatig werkoverleg met de afdeling of werkeenheid dient als plaats waar gezamenlijk met collega's en baas problemen opgelost of verbeteringen aangedragen kunnen worden.

A. CHECKLIST VOOR REGELPROBLEMEN

1. Problemen met de werk-opdracht:

- slechte, geen of te late info over WAT men moet doen
- slechte, geen of te late info over HOE men iets moet doen
- slechte, geen of te late info over HOEVEEL men moet doen
- het aantal werkopdrachten die moeten worden uitgevoerd is te hoog

2. Problemen met te bewerken materiaal en/of te verwerken informatie

- te laat of te weinig
- onvoldoende kwaliteit (bijv. van de grondstof of informatie)

3. Problemen met de hulpmiddelen:

- hulpmiddelen (zoals bijv. gereedschap, telefoon, PC etc.) te laat, te weinig of van onvoldoende kwaliteit
- machines storen te vaak/staan te lang stil

4. Problemen met de werkhandelingen:

- de handelingen kunnen te weinig gecorrigeerd worden
- de handelingen zijn te zwaar, te moeilijk of vergen te veel concentratie

5. Overige problemen:

-
-

B. MOGELIJKHEDEN VOOR OPLOSSEN PROBLEMEN

- direct contact met baas of andere afdelingen tijdens problemen
- regelmatig werkoverleg met de collega's en baas over problemen, oplossingen en verbeteringen

OORDEEL ORGANISERENDE TAKEN

- VOLDOENDE.** Problemen kunnen meestal direct met anderen of op de iets langere termijn in het werkoverleg opgelost worden.

- ONVOLDOENDE.** Problemen blijven lang liggen of keren vaker terug omdat er geen of een slecht functionerend werkoverleg is en de mogelijkheden tot functioneel contact beperkt zijn.

- BEPERKT VOLDOENDE.** Er zijn geen problemen geconstateerd waardoor er geen verhoogde kans op overbelasting ontstaat. Echter, werkoverleg en de mogelijkheid om contact met anderen te zoeken ontbreken. Hierdoor kunnen problemen in de toekomst wel een stressrisico gaan vormen.

2.3

De bepaling van niet-kortcyclische taken

De cyclus van een taak bestaat uit de tijdsduur die ligt tussen het starten van een bepaalde handeling en het moment dat die handeling zich weer herhaalt. In de WEBA wordt een taak als kortcyclisch aangemerkt als deze zich binnen negentig seconden weer herhaalt.

Kortcyclisch werk kent een aantal nadelen, tenminste als het langere tijd wordt uitgevoerd. Een nadeel is dat het werk niet bijdraagt aan de vakbekwaamheid, dus geen leermogelijkheden biedt. Meestal is het zo dat men het werk vaak (na een korte inwerkperiode) automatisch oftewel 'blindelings' kan verrichten.

Hierdoor komt een tweede nadeel naar voren: psychische onderbelasting. Men hoeft niet na te denken tijdens de uitvoering. Opvallend kenmerk van onderbelasting is dat dit evenals overbelasting een verhoogde kans op stress geeft. Overbelastend is dit werk wanneer men voortdurend de aandacht erbij moet houden, ondanks het routinematige karakter ervan.

Als laatste nadeel gelden de fysieke klachten die kunnen optreden als gevolg van een te lange eenzijdige belasting van het lichaam.

Om te bepalen of er niet te veel kortcyclische taken in een functie voorkomen moet men eerst bepalen welke taken in de functie een cyclus hebben van 90 seconden of minder. Vervolgens wordt het totale tijdsaandeel van deze kortcyclische taken in de functie bepaald.

A. CYCLUSTIJD VAN DE TAKEN. Bij punt 2.1 is vastgesteld uit welke taken de functie bestaat. Elke taak die een cyclus heeft die korter duurt dan 90 seconden, wordt genoteerd.

Vervolgens wordt bepaald wat het tijdsaandeel is van de kortcyclische taken in het totaal van de functie.

Kortcyclische taken

BEPALING CYCLUSTIJD EN TIJDSAANDEEL

kortcyclische taken	tijdsaandeel in het totaal van de functie
* %
* %
* %
* %
* %
	+
TOTAAL: %

Toelichting bij oordeel:

In het bovenstaande is vastgesteld of er kortcyclische taken in de functie voorkomen en wat het tijdsaandeel is. Dat betekent, dat op basis hiervan kan worden vastgesteld hoe groot het aandeel is van de niet-kortcyclische taken in de functie. Met dit gegeven kan het oordeel worden bepaald over de aanwezigheid van de *niet-kortcyclische* taken. De resterende tijd uit het bovenstaande overzicht wordt dus besteed aan niet-kortcyclische taken. In het oordeel wordt naar dit aandeel gevraagd.

OORDEEL NIET-KORTCYCLISCHE TAKEN

OORDEEL. De vraag naar het niet-kortcyclische karakter kan als enige vraag slechts met voldoende of onvoldoende beantwoord worden. Het oordeel 'beperkt voldoende' ontbreekt hier.

- VOLDOENDE. Meer dan 50 % van de tijd wordt besteed aan taken met een cyclustijd *groter* dan 90 seconden.

- ONVOLDOENDE. Meer dan 50 % van de tijd wordt besteed aan taken met een cyclustijd die *kleiner* dan 90 seconden is.

De bepaling van de moeilijkheidsgraad van de taken

De moeilijkheidsgraad van het werk hangt bij de WEBA in eerste instantie niet af van het benodigde opleidingsniveau, maar van de vraag of er tijdens de vervulling van een taak nagedacht moet worden. Met andere woorden, of er denkwerk tijdens het werk aan te pas komt.

In het begin van een nieuwe baan is bijna alles moeilijk. Hier gaat het echter om de mate van routine *na* de inwerkperiode. De WEBA heeft als uitgangspunt, dat werk zodanig ingericht is dat de functie-inhoud niet alleen uit puur routinetaken bestaat en ook niet alleen maar uit denkwerk. De reden voor deze eis van een mix van routine- en denktaken is dat routinewerk nauwelijks leermogelijkheden en een grotere kans op stress (onderbelasting!) biedt. Terwijl een functie die alleen bestaat uit denkwerk een grotere kans op stressreacties biedt.

Het *zelf!* kunnen afwisselen van routinewerk en denkwerk wordt positief gewaardeerd.

MOEILIKHEIDSGRAAD VAN DE TAKEN. Hier wordt voor **elke taak** uit de functiesamenstelling (dus niet alleen voor de uitvoerende maar ook voor voorbereidende en ondersteunende taken) bepaald of de taak het meeste lijkt op een taak:

1. die zonder nadenken ('blindelings' oftewel 'op fysieke routine') vervuld kan worden (= MAKKELIJK), of
2. waarbij men bij de meeste opdrachten moet bedenken hoe men de taak moet verrichten op basis van (globale) instructies (= BEPERKT MOEILIJK)
3. waarbij men grotendeels zelf de manier van werken bedenkt (= MOEILIJK).

Moeilijkheidsgraad

BEPALING MOEILIJKHEIDSGRAAD PER TAAK

Taak	makkelijk	beperkt moeilijk	moeilijk
*
*
*
*
*
*
*
*

OORDEEL EVENWICHTIGE MIX MAKKELIJK-MOEILIJK

Bij het oordeel wordt gekeken naar de mix van makkelijke en moeilijke taken.

- VOLDOENDE**, omdat men meestal zelf de mogelijkheid heeft om makkelijke taken met beperkt moeilijke of moeilijke taken af te wisselen.
- ONVOLDOENDE**. De functie bestaat alleen maar uit moeilijke taken. Dat wil zeggen taken waarbij men altijd zelf de werkwijze moet bedenken en men tijdens de vervulling steeds moet nadenken.
- ONVOLDOENDE**. De functie bestaat alleen uit taken die men zonder nadenken ('blindelings') kan verrichten.
- BEPERKT VOLDOENDE**. Er is wel een mix van makkelijke en moeilijke taken, maar in de praktijk verricht men vaak langdurig eenzelfde moeilijke of makkelijke taak waardoor men niet naar eigen behoefte af kan wisselen.
- BEPERKT VOLDOENDE**. Alle overige gevallen.

2.5

De bepaling van de autonomie

Autonomie heeft te maken met de vraag of de functievervuller een aantal werkaspecten zelf kan variëren. Bij autonomie gaat het om de mogelijkheid van de werknemer om zelf het werktempo, de werkplek, de werkvolgorde en de werkmethode te bepalen.

(Bij organiserende taken, zie punt 2.2, kunnen werknemers zaken regelen of problemen oplossen die boven het niveau van de eigen, individuele werkplek uitstijgt, en bijv. via het werkoverleg).

A. HET WERKTEMPO. Een vast werktempo is ongewenst. Ook variabele tempo's zijn minder ideaal als ze door andere factoren (machines, mensen, klanten e.d.) bepaald worden. Bij sommige werkzaamheden -bijvoorbeeld visuele controle, chauffeurwerk of procesbewaking- is 'tempo' geen goede term, maar kan men beter spreken van concentratie of geestelijke inspanning.

B. DE WERKPLEK. Naarmate men op meer werkplekken werkzaam is, de mogelijkheid heeft om de werkplek te verlaten en vooral als men zelf uit meerdere plekken kan kiezen, wordt de autonomie in de functie optimaler. Werkplekgebondenheid wordt hier negatief beoordeeld.

C. DE WERKVOLGORDE. Dit is het geval als men zelf kan kiezen met welke taak uit de functie men begint enz. (b.v. administratie aan het begin van de dag, tussentijds of aan het einde). Heeft men slechts één taak, dan is de werkvolgorde vast omdat men niet kan kiezen uit een andere taak.

D. DE WERKMETHODE. De werknemer kan zelf bepalen op welke manier gewerkt wordt, kan zelf de handelingsvolgordes bepalen of kan het werken met verschillende machines/middelen zelf bepalen. In dat geval is er sprake van autonomie m.b.t. de werkmethode.

Autonomie

A. WERKTEMPO

- Variabel. Meestal kan men stoppen, sneller of langzamer werken als men dat wil.
- Beperkt. Het tempo wordt weliswaar niet door een machine of lopende band bepaald, maar de hoeveelheid werk (in sommige langdurende periodes) zorgt ervoor dat men nauwelijks kan variëren.
- Vast. Het tempo wordt volledig door derden of een machine bepaald op eenzelfde niveau.

B. DE WERKPLEK

- Variabel. Men kan naar eigen behoefte een andere werkplek kiezen of de werkplek verlaten.
- Beperkt. Men is niet altijd gebonden aan de werkplek, maar er komen situaties voor dat men deze eigenlijk niet kan verlaten (zonder veel geregel) terwijl men dat wel zou willen of moeten.
- Vast. Men kan de werkplek (buiten de pauze) nauwelijks verlaten.

C. DE WERKVOLGORDE

- Variabel. Behoudens een enkele uitzondering kan men zelf kiezen met welke taak men begint.
- Beperkt. Vaak krijgt men instructies van derden over de taak waarmee men moet aanvangen.
- Vast. De volgorde van taakuitvoering wordt bijna volledig door de techniek, procedures of anderen bepaald.

D. WERKMETHODE

- Variabel. Meer dan de helft van de opdrachten kan men op verschillende manieren, met verschillende middelen in verschillende handelingsvolgordes uitvoeren.
- Beperkt. Voor de meeste opdrachten bestaan er wel verschillende methoden, maar men kan daar vaak door praktische beperkingen niet zelf uit kiezen op die momenten dat men dat nodig acht.
- Vast. Men kan niet uit verschillende methoden kiezen.

OORDEEL AUTONOMIE

- VOLDOENDE. Als minimaal drie aspecten 'variabel' scoren en er geen regelproblemen zijn die samenhangen met het aspect dat slechts 'beperkt variabel' of 'vast' scoort.

- ONVOLDOENDE. Als drie of meerdere autonomie-aspecten 'vast' scoren.

- ONVOLDOENDE. Als er door de afwezigheid van keuzemogelijkheden m.b.t. een van de vier aspecten regelproblemen ontstaan of als deze hiermee samenhangen (zie regelproblemenlijst).

- BEPERKT VOLDOENDE. In alle overige gevallen.

2.6

De bepaling van de contactmogelijkheden

Contacten kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de leermogelijkheden in een functie en kunnen aangewend worden om stressrisico's te voorkomen. Contacten kunnen in vele vormen voorkomen. In de WEBA spreken we van:

A. ONDERSTEUNINGSCONTACTEN. Deze contacten, ondersteuningsmogelijkheden genoemd, bestaan uit de mogelijkheden om elkaar te helpen bij de uitvoering van de taak. Die hulp kan nodig zijn bij, bijvoorbeeld extra zwaar, veel of moeilijk werk, of omdat men gewoonweg om persoonlijke redenen gezamenlijk aan een produkt, dienst of opdracht wil werken. Ondersteuningscontacten maakt leren van elkaar en samenwerken mogelijk. Ook helpen zij (regel)problemen op te lossen in situaties dat men het werk moeilijk alleen uitgevoerd krijgt.

B. FUNCTIONELE CONTACTEN. Reeds bij de organiserende taken kwamen we functionele contacten (werkoverleg, direct contact met chef etc.) tegen als een belangrijke bijdrage aan het oplossen van problemen. Op deze plek worden functionele contacten niet bekeken vanuit hun bijdrage aan het oplossen van problemen, maar vanuit hun bijdrage aan de leermogelijkheden in de functie.

C. SOCIALE CONTACTEN. Dit zijn contacten met collega's die niet rechtstreeks over het werk gaan. Zij kunnen bijvoorbeeld in de vorm van een praatje voorkomen. Daar waar ondersteuningscontacten of functionele contacten mogelijk zijn, zijn sociale contacten meestal ook mogelijk. De bijdrage van sociale contacten aan de leermogelijkheden of het voorkomen van stressrisico's in de functie is minder duidelijk dan bij de functionele of ondersteuningscontacten. Zij zijn echter zeer belangrijk voor de groepsvorming en worden over het algemeen door werknemers hoog gewaardeerd.

Contactmogelijkheden

A. ONDERSTEUNINGSMOGELIJKHEDEN

- Ruim. Zeker op momenten dat dat nodig is (te veel, te moeilijk, te zwaar werk etc.), of men dat zelf wenst, kan men het werk van elkaar overnemen.
- Beperkt. Door praktische beperkingen moet men vaker alleen werken, terwijl hulp van collega's nodig of gewenst is.
- Geen. Men werkt in de regel altijd alleen aan het produkt of de opdracht.

B. FUNCTIONELE CONTACTMOGELIJKHEDEN

- Ruim. De aard van het werk is zodanig dat regelmatig contact met chef of collega's van andere afdelingen nodig en mogelijk is.
- Beperkt. Functionele contacten komen af en toe voor. Ze zijn echter vaak niet nodig of mogelijk. Overleg met mensen van buiten de afdeling is zelden nodig of slecht mogelijk.
- Geen. Deze contacten komen niet voor.

C. SOCIALE CONTACTEN

- Ruim. Als men in een groep op praat-/oogafstand van elkaar werkt of als men bijna altijd de werkplek verlaten kan om een praatje met iemand te maken.
- Beperkt. Men werkt wel in een groep, maar zaken als machinebinding, lawaai, de opstelling op de werkplek, produktiedruk of andere factoren beperken de mogelijkheden om contact met collega's te hebben.
- Geen. Men werkt overwegend op een geïsoleerde arbeidsplaats die men maar moeilijk verlaten kan.

OORDEEL CONTACTMOGELIJKHEDEN

- VOLDOENDE.** Omdat minimaal twee vormen van contact 'ruim' scoren en de derde vorm niet slechter dan 'beperkt'.

- ONVOLDOENDE.** Omdat minimaal twee vormen van contact 'geen' scoren en de derde vorm hoogstens 'beperkt'.

- ONVOLDOENDE.** Ondersteuningscontacten ontbreken en men heeft deze nodig om het werk af te krijgen. In moeilijke of drukke tijden staat men er regelmatig alleen voor en kan men de problemen niet of nauwelijks zelf oplossen.

- BEPERKT VOLDOENDE.** In alle overige gevallen.

2.7

De bepaling van de informatievoorziening

Of men werk goed kan uitvoeren hangt vaak af van de kwaliteit van de informatie. Informatie ten aanzien van het eigen werk dient op tijd en beschikbaar, volledig en betrouwbaar te zijn. Deze informatie kan gaan over wat, wanneer of hoe men iets moet doen. Daarnaast is een snelle terugkoppeling van de resultaten (kwaliteit produkt of dienst) van het eigen werk gewenst.

Voldoende zicht op de totale activiteiten van de organisatie vormt ook een onderdeel van de kwaliteit van de functie. Werkoverleg of direct contact met collega's of afdelingshoofd kan aan de kwaliteit bijdragen.

Of informatie als "goed" gekwalificeerd kan worden, hangt allereerst af van:

1. De beschikbaarheid van informatie. Krijgt de werknemer wel informatie?

Is dit het geval dan moet men zich afvragen of de informatie:

2. Op tijd is. Of komt deze vaker te laat (of te vroeg) ?
3. Volledig is. Ontbreken er gegevens ?
4. Betrouwbaar is. Kloppen de verstrekte gegevens ?

Bovenstaande toetspunten moeten gehanteerd worden t.a.v. informatie op:

A. FUNCTIENIVEAU. Voor de functie moet nagegaan worden of de informatie beschikbaar, op tijd, volledig en betrouwbaar is. Dit moet uitsluitend gebeuren voor de uitvoerende taken (zie daarvoor de lijst van uitvoerende taken onder 2.1).

B. AFDELINGS- EN ONDERNEMINGSNIVEAU. Hier wordt nagegaan of mensen 'goede' (beschikbaar, tijdig etc.) informatie krijgen over de plaats van de afdeling in het geheel en de resultaten die de afdeling boekt. Ook informatie over de plannen en resultaten van de organisatie hoort hierbij.

Informatievoorziening

A. FUNCTIENIVEAU (zie ook problemenlijst)

- Goed. De informatie, nodig voor de uitvoering van de taken, is over het algemeen beschikbaar, op tijd, volledig en betrouwbaar.
- Beperkt. Men krijgt wel informatie, maar het komt regelmatig voor dat deze niet voldoende is waardoor er problemen ontstaan en men niet weet wat men moet doen of de taak niet juist uitvoert.
- Beperkt. Men krijgt nauwelijks informatie, maar men weet zonder informatie wat men moet doen. De taken behoeven niet veel informatie.
- Slecht. Informatie over de taakuitvoering ontbreekt en dit is een oorzaak van of hangt samen met terugkerende problemen.

B. AFDELINGS- EN ORGANISATIENIVEAU

- Goed. Men heeft inzicht in de behaalde resultaten en planning van de afdeling en organisatie.
- Beperkt. Er is wel informatie, maar deze zegt niet altijd genoeg over de rol die men zelf speelt op afdelingsniveau en de rol die de afdeling speelt op organisatieniveau.
- Slecht. Informatie ontbreekt.

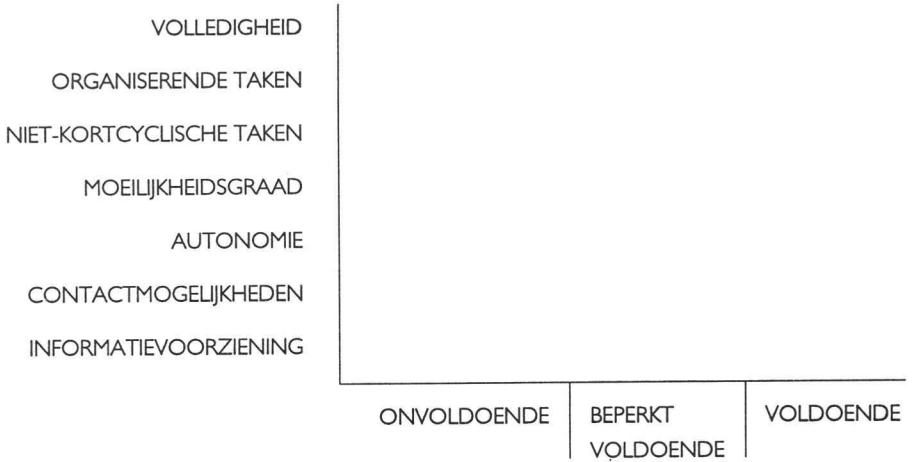
oordeel informatievoorziening

- VOLDOENDE.** Als de informatie op functieniveau 'goed' scoort en de informatie op afdelingsniveau minstens 'beperkt'.
- ONVOLDOENDE.** Als de informatie op functieniveau 'slecht' scoort.
- ONVOLDOENDE.** Als de informatie op functieniveau 'beperkt' scoort en op afdelingsniveau 'slecht'.
- BEPERKT VOLDOENDE.** In alle overige gevallen.

2.8

Samenvattend eindoordeel

A. HET WELZIJNSPROFIEL In het welzijnsprofiel worden de eindoordelen van de zeven kwaliteitsaspecten grafisch weergegeven:



B. PUNTEN VAN AANDACHT. Als geheugensteun bij of toelichting op het bovenstaande kan per kwaliteitsaspect een korte opmerking of een korte toelichting op het oordeel gegeven worden.

- 1. VOLLEDIGHEID
-
- 2. ORGANISERENDE TAKEN
-
- 3. NIET-KORTCYCLISCHE TAKEN
-
- 4. MOEILIJKHEIDSGRAAD
-
- 5. AUTONOMIE
-
- 6. CONTACTMOGELIJKHEDEN
-
- 7. INFORMATIEVOORZIENING
-

Webanalyse bij twee functies

**De voorbeelden zijn afkomstig uit
'Functieverbetering en organisatie van
de Arbeid' (S71) Arbeidsinspectie 1989**

3

Webanalyse: secretariaatswerk- tekstverwerking

3.1 De werksoort secretariaatswerk

In elk bedrijf en iedere instelling wordt informatie bewerkt, verwerkt, bewaard en verspreid. In elke organisatie is een kantoor(tje) of een bureau. In kantoren wordt naast secretariaatswerk ook administratie verricht en soms ook professioneel en beleidsbepalend werk.



Algemene beschrijving

Secretariaatswerk houdt in het algemeen de technische vormgeving, verwerking en distributie van informatie in. Dit is de functionele bijdrage van secretariaatswerk aan een voortbrengings- of dienstverlenend proces. Concreet houdt het de volgende uitvoerende taken in: teksten vastleggen, vormgeven en verspreiden, post verspreiden, telefoon aannemen, agenda's bijhouden, afspraken doorgeven, vergaderingen afspreken, stukken nakijken, completeren en verzenden, archiveren enz.

Secretariaatswerk komt in alle bedrijfsklassen en sectoren voor. Binnen de werksoort treft men heel verschillende functies aan. Welke de functies zijn, hangt namelijk af van hoe de instelling de verschillende genoemde taken tot functies combineert. Een functie-benaming geeft nog geen zekerheid over de inhoud van het werk: wat hier 'secretaresse' heet kan elders 'typiste' worden genoemd of administratief medewerkster.

Naast de wijze waarop de taken zijn verdeeld (de arbeidsorganisatie) is de aard van de instelling van invloed op de functie-inhoud. Secretariaatswerk bij een afdeling inkoop is anders dan secretariaatswerk op een personeelsafdeling, een afdeling in een ziekenhuis, universiteit of op een bank.

De fase waarin de informatisering of automatisering zich bevindt, bepaalt tenslotte ook de specifieke inhoud van een functie. Of al of niet met tekstverwerkers of personal computers wordt gewerkt, of er een intern of zelfs extern netwerk is, maakt natuurlijk voor het werk wel wat uit.

Grote kantoren zijn over het algemeen georganiseerd naar de verschillende bewerkingen die verricht moeten worden. Er is een afdeling archief, een telefooncentrale, een typekamer, een postkamer enz. Deze structuur van de productieorganisatie wordt ook wel 'functionele departementalisatie' genoemd. Binnen die afdelingen is vaak nog sprake van een verdeling van de uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken over verschillende functies: een Tayloristische arbeidsorganisatie. Zo ontstaan functies als 'typiste' en 'tekstverwerkster' op afdelingen waar alle medewerkers dezelfde functie met dezelfde uitvoerende taken hebben. Een toename van of hernieuwd Taylorisme wordt in kantoren waarschijnlijk geacht.

Het is duidelijk dat de welzijnsrisico's in deze functie groot zijn. In het navolgende wordt een specifieke functie behandeld: die van een tekstverwerkster.

Een specifieke functie: tekstverwerking

Een veel voorkomende functie binnen de werksoort secretariaatswerk is die van tekstverwerkster.

De beschrijving en beoordeling die in het onderstaande wordt gegeven, betreft een functie op een centrale typekamer van een wetenschappelijke instelling. De beschrijving is gebaseerd op de analyse van een werkelijk bestaande functie, maar is daar wel een modificatie van.

3.2 WEBA-analyse tekstverwerking

3.2.1 De bepaling van de volledigheid

De functie van de centrale typekamer in het productieproces van wetenschappelijke kennis is het vormgeven van enkele belangrijke media waarmee kennis verspreid wordt. Dat wil zeggen op een tekstverwerker tikken van rapporten, notities, artikelen, overzichten en brieven.

Binnen de afdeling komt naast die van de afdelingschef maar één functie voor: die van tekstverwerking. De afdeling wordt ondersteund door twee stafafdelingen. De

afdeling automatisering maakt en ontwikkelt programma's. De technische dienst verzorgt en repareert de apparatuur.

A. De bepaling van de uitvoerende taken

De functie bestaat vrijwel uitsluitend uit de uitvoerende taken verband houdende met tekstverwerking: plaatsen concept, kiezen of opstarten van het programma, tekst invoeren, vormgeven, opslaan, printen, corrigeren (totaal 92% van de tijd). Deze taken zijn niet kortcyclisch. Voor die uitvoerende taken staat een tekstverwerker of een personal computer met tekstverwerkingsprogramma ter beschikking.

B. De bepaling van de voorbereidende taken

De opdrachten zijn voorzien van een gewenste opleveringsdatum, spelling- en layout-voorschriften en administratieve gegevens. De voorkomende layout-typen zijn geprogrammeerd; deze programma's (z.g. macro's) kunnen eenvoudig gekozen worden.

De – weinig tijdrovende: 3% – voorbereidende taken zijn daarmee: werkaanbod bekijken en voor zover mogelijk volgorde bepalen, machine in gereedheid brengen, administratieve gegevens invoeren, programma kiezen en eventueel papier invoeren. De verwerkingsprocedures zijn vergaand gestandaardiseerd.

C. De bepaling van de ondersteunende taken

De eindcontrole geschiedt door de opdrachtgever, daarna brengt de tekstverwerkster de correcties aan. Er behoren slechts enkele kleine ondersteunende taken (3%) tot de functie, te weten: opruimen bureau, verhelpen kleine storingen, helpen collega's met kleine problemen.

Oordeel volledigheid

De functie bestaat vrijwel uitsluitend uit uitvoerende taken. De functiesamenstelling draagt niet bij aan de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, met name omdat er geen voorbereidende taken ten aanzien van de verwerkingsmethode of vormgeving zijn.

Hoewel de medewerkster de eindcontrole niet doet, ziet zij toch wel wat van het resultaat van haar werk terug als zij correcties moet invoeren. Meestal is er echter geen gelegenheid om het waarom van de correcties te bespreken, zodat ook hier maar weinig van geleerd kan worden.

Er is gebrek aan afwisseling in de taken; dit is een risico voor psychische overbelasting.

De volledigheid van de functie is onvoldoende.

3.2.2 De bepaling van organiserende taken

De medewerkster overlegt zonedig met de afdelingschef of opdrachtgever over de prioriteitenstelling of onduidelijkheden. Ongeveer 2% van de werktijd wordt

besteed aan functionele contacten. Eens in de maand is er werkoverleg, hetgeen niet als een organiserende taak kan worden aangemerkt, vanwege de beperkte frequentie en de inhoud: mededelingen.

Regelproblemen

Er zijn vrij vaak problemen met betrekking tot de normen. Kwantitatieve normen zijn er niet. De stukken die verwerkt moeten worden, verschillen zeer sterk in omvang en moeilijkheidsgraad. Daarom kan niet een norm van het aantal stukken, aanslagen e.d. worden gesteld. Maar er zijn wel verwachtingen. Er is dus onduidelijkheid over de norm. Dit maakt het afspraken maken met opdrachtgevers moeilijk. De opdrachtgever heeft altijd haast. Een veel voorkomend probleem is dan ook dat de verlangde oplevertermijn niet haalbaar blijkt omdat de benodigde tijd verkeerd was ingeschat. De tekstverwerkster heeft onvoldoende informatie om prioriteiten te stellen (hoe dwingend is de verlangde oplevertermijn?). Daardoor wordt wel eens te gehaast gewerkt en komen invoerfouten en planningsfouten voor.

Het komt voor dat aanwijzingen in de tekst – over verplaatsing van delen bijvoorbeeld – niet duidelijk of verwarrend zijn. Geschreven concepten zijn vaak moeilijk te lezen. Dit beïnvloedt de kwaliteit van het werk.

De machines staan regelmatig door storingen stil hetgeen de tijdsdruk verscherpt, omdat op collega's van andere afdelingen gewacht moet worden.

Sommige verkeerde handelingen hebben tot gevolg dat de tekst verdwijnt; herstel is dan alleen mogelijk door opnieuw te beginnen. Ook dit probleem wordt dan een tijdsprobleem.

Bij de te gebruiken standaard-layout van het tekstverwerkingsprogramma komt de presentatie op het scherm niet overeen met die op de print. Dat maakt beoordeling van de vorm moeilijk. De omgeving levert hinder op; vooral de algemene verlichting op het werk is niet goed en de plaatsing van beeldschermen ten opzichte van het buitenlicht is niet optimaal.

Oordeel organiserende taken

Het werkoverleg, dat eens in de maand plaatsvindt, is niet als organiserende taak opgevat bij de beschrijving. De frequentie ervan is te laag om een reële mogelijkheid te bieden voor het uitoefenen van zeggenschap over het werk om problemen aan de orde te stellen en op te lossen.

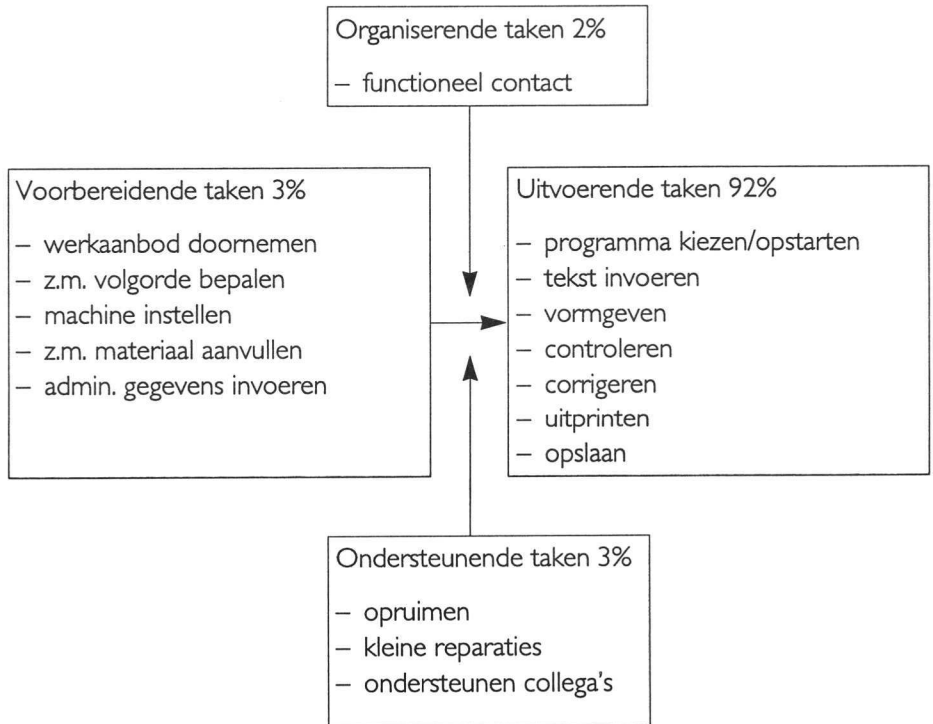
Er zijn functionele contacten mogelijk. Biedt dit voldoende gelegenheid om de gesignaleerde problemen op te lossen? De afdelingschef kan het probleem van de te krappe tijdsplanning van de medewerkster 'overnemen' of de prioriteiten voor haar stellen.

Aangezien de organiserende taken van de afdelingschef niet ver genoeg gaan, is dit een verplaatsing van het probleem, hetgeen iedereen ziet. De tijdsdruk blijft en kan pas opgelost worden als overleg met de opdrachtgevers over planning en prioriteitenstelling, en vormgevingseisen en -coderingen gevoerd kan worden. De tekstverwerkster heeft geen contact met de genoemde ondersteunende diensten. Zij kan niet haar bezwaren tegen de tekstverwerkingsprogramma's naar

voren brengen. Zij raakt niet op de hoogte van alle mogelijkheden van de gebruikte programma's en de beschikbaarheid van andere programma's met andere mogelijkheden.

Het ontbreken van organiserende taken is een duidelijk stressrisico. Het biedt geen mogelijkheid om sociaal-organisatorische en vaktechnische (t.a.v. programmatuur) kennis te ontwikkelen.

Het oordeel is, dat er onvoldoende organiserende taken in de functie aanwezig zijn.



Figuur 3.1 Functiesamenstelling tekstverwerkster

3.2.3 De bepaling van de niet-kortcyclische taken

Geen van de genoemde taken in de functie is kortcyclisch. Het oordeel over de niet-kortcyclische taken is voldoende.

3.2.4 De bepaling van de moeilijkheidsgraad

Bij het invoeren van de tekst moet de tekstverwerkster nadenken om spellings- en interpunctieregels juist toe te passen. Als dat niet duidelijk aangegeven is, moet zij de tekst begrijpend lezen om op de juiste plaatsen alinea's en regels wit in te voeren. Soms komen in de tekst tabellen en schema's voor die niet op routine kunnen worden vervaardigd. De meeste teksten kunnen evenwel routinematig worden ingevoerd, omdat veel van de vormgevingsregels gestandaardiseerd of zelfs geprogrammeerd zijn. Dit aspect draagt hierdoor slechts in beperkte mate bij aan de leermogelijkheden in de functie.

Het oordeel over de moeilijkheidsgraad is beperkt voldoende. Er is wel sprake van een mix, maar die is voor verbetering vatbaar.

3.2.5 De bepaling van de autonomie

Autonomie ten aanzien van het tempo is er in beperkte zin. De tekstverwerkster krijgt of pakt een stapeltje teksten dat binnen een dagdeel verwerkt moet worden. Dit stapeltje zou een buffer kunnen vormen, ware het niet dat de planning vaak zo krap is dat vrijwel voortdurend in een hoog tempo gewerkt moet worden. Er is weinig autonomie ten aanzien van de methode van tekstverwerking; vrijwel alles is in procedures of programma's vastgelegd. De autonomie ten aanzien van de volgorde is beperkt; binnen het stapeltje. Het werk is wel plaatsgebonden maar het materiaal wordt niet zo aangeboden dat de tekstverwerkster niet van haar plaats kan opstaan. Maar de autonomie is onvoldoende om zelfstandig de problemen met betrekking tot de opleverdatum op te lossen. Er is geen mogelijkheid om het werk zelf efficiënter in te delen dan wel een betere verwerkingsmethode te kiezen. De tekstverwerkster is onvoldoende geïnstrueerd en van handleidingen voorzien om zelf kleine storingen en problemen met apparatuur en software op te lossen. Er is dus een risico van psychische overbelasting. En met name het ontbreken van autonomie ten aanzien van de methode maakt dat dit aspect ook niet bijdraagt aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Oordeel over de autonomie is onvoldoende.

3.2.6 De bepaling van de contactmogelijkheden

Tijdens het werk zijn er wel mogelijkheden voor sociaal contact. Er zijn beperkte ondersteuningsmogelijkheden: de tekstverwerkster kan collega's vragen te helpen bij het ontcijferen van een geschreven concept. De medewerksters kunnen ook – na overleg met de chef – stukken van elkaar overnemen. De beperking ligt hier in de tijdsdruk. De functionele contacten zijn besproken en werden onvoldoende geacht (zie onder punt 3.2). Er is dus een beperkte mogelijkheid om sociale vaardigheden te ontwikkelen.

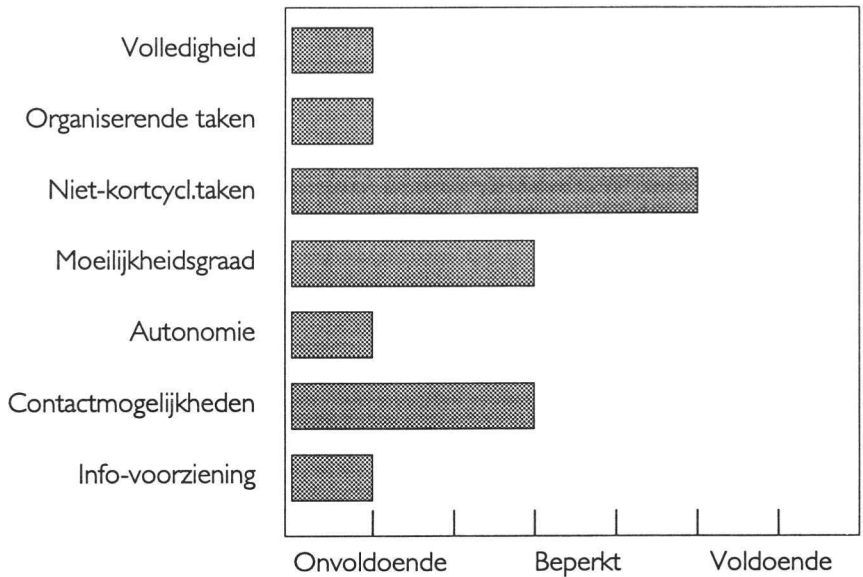
Het oordeel over contactmogelijkheden is beperkt. Zij zijn voor verbetering vatbaar.

3.2.7 De bepaling van de informatievoorziening

Informatie met betrekking tot de arbeidstaak is zeer eng op de taak toegespitst, zij wordt door de afdelingschef verstrekt. Deze bespreekt ook het resultaat voor zover er correcties moeten worden aangebracht. De informatie over de apparatuur blijft beperkt tot de bediening ervan en de gangbare toepassingen van de programma's. Over de planning, de verdeling van het werk en de personeelsbezetting worden weinig mededelingen gedaan. Informatie over arbeidsvoorwaarden wordt door de onderneming verstrekt. Over de hele instelling en de plaats van het eigen werk daarin wordt nauwelijks informatie gegeven. De oorzaken van de voortdurende tijdsdruk zijn zodoende voor de medewerksters niet te begrijpen. Zij kunnen de opgegeven urgentie van teksten ook niet op redelijkheid toetsen (de ene opdrachtgever roept eerder dat het haast heeft dan de andere). Er is zodoende onvoldoende informatie voor het oplossen van de regelvereisten, dus er is een stress-risico. En er ontbreken mogelijkheden om de kennis met betrekking tot de organisatie te vergroten.

Het oordeel over de informatievoorziening is, dat deze onvoldoende is.

3.2.8 Samenvattend eindoordeel



Figuur 3.2 Welzijnsprofiel tekstverwerkster

3.3 Welzijnsmaatregelen

Hieronder worden mogelijke verbeteringsmaatregelen voor de specifieke functie van tekstverwerkster beschreven. Waar mogelijk wordt verwezen naar toepassingen in de praktijk, die als voorbeeld kunnen dienen.

3.3.1 Aanpassingsmaatregelen

Duidelijke normen

In de specifieke functie bleek de onduidelijkheid van de norm een probleem te zijn. Het duidelijk vaststellen van een kwantitatieve norm is dan een verandering die een aanpassingsmaatregel genoemd kan worden. De beperkingen ervan zijn ook duidelijk: een norm is star en de te verwerken stukken zijn van verschillende moeilijkheidsgraad. In reactie daarop zou men het aangeboden materiaal op moeilijkheidsgraad en gelijke vormeisen kunnen sorteren of de vormgeving verder standaardiseren en per functie verdelen, zodat voor verschillende functies verschillende normen gelden. Dit lost misschien het probleem van de onduidelijke norm op, het doet tevens de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, die toch al niet groot waren, afnemen.

Uitbreiding bezetting

Gezien de frequent optredende hoge werkdruk kan het uitbreiden van de bezetting een maatregel zijn. Ook dit kan – als het als enige maatregel wordt getroffen – een

te 'starre' oplossing zijn, die het probleem niet structureel oplost. Na korte tijd komt het probleem weer terug als de auteurs op een nog kortere produktietijd gaan rekenen.

Vorbereidingseisen

Standaardisatie en het stellen van eisen aan de voorbereiding van de teksten kan een oplossing bieden voor het probleem dat het materiaal onduidelijk is. Zo kan men onduidelijke en ongebruikelijke vormgevingseisen van de auteurs negeren. Van de auteurs kan verlangd worden dat zij duidelijk leesbare concepten aanleveren, die zij van standaard-zetcodes (voor nieuwe alinea, regel wit, capitalen e.d.) voorzien. Deze maatregel stelt minder eisen aan de autonomie-aspecten 'tempo' en 'methode'. Maar het beïnvloedt het aspect moeilijkheidsgraad negatief: de teksten hoeven niet meer begrijpend gelezen te worden om te weten of bijvoorbeeld met een nieuwe alinea moet worden begonnen.

Verbetering apparatuur en software

Verbetering van de apparatuur is natuurlijk nodig om stilstand en verloren teksten te voorkomen. Als gevolg van deze maatregel wordt de eis aan het aspect autonomie ten aanzien van het tempo minder hoog. Er is evenwel een grensgebied tussen technische storingen en problemen die normaal voorkomen en die met meer kennis van apparatuur, software-systeem en programma's door de medewerkers zelf opgelost kunnen worden.

Ergonomische maatregelen

De hinder die de omgeving oplevert, kan weggenomen worden door een goede verlichting aan te brengen en de beeldschermen goed op te stellen.

3.3.2 Verbeteringsmaatregelen

Taakroulatie

Van taakroulatie is sprake als de functie enkele systeemgebonden uitvoerende taken bevat. Er wordt volgens een van tevoren vastgesteld schema gerouleerd. De mogelijkheden in de beschreven arbeidssituatie zijn beperkt: op de typekamer zijn weinig verschillende uitvoerende taken. Eén mogelijkheid wordt beschreven. Het invoeren van tekst in de tekstverwerkingsfunctie zou afgewisseld kunnen worden met het distribueren van alle in een bepaalde periode op de afdeling verwerkte teksten, een taak die nu door de afdelingschef wordt vervuld. Deze maatregel maakt dat de functie iets meer contactmogelijkheden biedt en meer informatie over een deel van het verwerkingsproces. Deze maatregel kan voor de beschreven tekstverwerkingsfunctie op korte termijn gerealiseerd worden. Deze maatregel vergt niet veel begeleidende voorzieningen: een korte instructie op de nieuwe taken is voldoende.

Taakverbreding

Bij taakverbreding (vgl. cyclusverlenging) gaat het om uitbreiding van de taak met aansluitende uitvoerende systeemtaken. Voor de hiervoor beschreven

tekstverwerking zou deze maatregel kunnen inhouden dat de medewerkster van de tekst die zij heeft verwerkt de verlangde fotokopieën maakt en de verspreiding daarvan verzorgt.

Deze maatregel zou het welzijnsprofiel op de kenmerken autonomie, contacten en informatie doen verbeteren tot beperkt voldoende. Door het contact met de opdrachtgever/geefster over het produkt wordt meer informatie gekregen over het waarom van de kwaliteits- en tijdseisen die eraan gesteld worden. Dat stelt de medewerkster iets beter in staat haar werk te plannen. De maatregel houdt een verschuiving in van taken van de chef naar de medewerkster, een verandering in de arbeidsorganisatie.

Taakverrijking

Aan de beschreven functie zou de volgende voorbereidende taak toegevoegd kunnen worden: prepareren van de vormgeving van de teksten (voor zover mogelijk binnen de standaard layout-eisen) door de teksten te lezen en over onduidelijkheden contact op te nemen met de auteur. Overleg met de opdrachtgever over planning, vermenigvuldiging en verspreiding is ook mogelijk. Een logische aanvulling op de uitbreiding van de functie met deze voorbereidende en organiserende taken is het toevoegen van de ondersteunende taak: de eindcontrole. De tekstverwerkster kan de eindverantwoordelijkheid voor het produkt hebben en in verband daarmee overleg voeren met de auteur over fouten en correcties.

Daarnaast is een verrijking van de taak met het onderhoud van de apparatuur, bestandsbeheer en het oplossen van kleine storingen of problemen in hardware en software mogelijk. Een belangrijke uitbreidingsmogelijkheid betreft het bijdragen aan de verbetering c.q. nieuwe ontwikkeling van software en een oriëntatie op wat er op dat gebied op de markt is. In het verlengde hiervan ligt de organiserende taak: contact opnemen met de technici of programmeurs en in overleg met hen de oorzaak van de problemen opzoeken en meedenken over de oplossingen. Deze vorm van taakverrijking heeft als voorwaarde dat meer scholing en instructie dan gebruikelijk wordt gegeven over de apparatuur, het automatiseringssysteem, de mogelijkheden van de software, programmering etc.

De gevolgen van het welzijnsprofiel zijn duidelijk, op alle kenmerken wordt een verbetering gerealiseerd, alleen de kenmerken organiserende taken en autonomie blijven voor verbetering vatbaar. Met deze maatregel nemen de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in de functie aanmerkelijk toe. Er blijven wel risico's bestaan voor psychische overbelasting.

Deze taakverrijking betekent een verandering in de arbeidsorganisatie. De voorbereidende taken en de eindcontrole behoorden tot de functie van de chef. Het toevoegen van de ondersteunende taken met betrekking tot hardware en software kan op den duur een verandering in de productieorganisatie nodig maken als taken van de onderhouds- en automatiseringsafdeling worden overgenomen.

Werkoverleg

Met de introductie van werkoverleg zou mogelijk iets gedaan kunnen worden aan het gezamenlijke probleem van de onduidelijke normen, en vaak voorkomende werkdruk. De medewerkers zouden in het overleg kunnen zoeken naar mogelijkheden de gezamenlijke taak efficiënter op te lossen en naar criteria om prioriteiten te stellen. Andere onderwerpen van overleg zouden de effectiviteit en rationaliteit van de procedureregels kunnen zijn. Wellicht kan een procedure worden opgesteld – als voorstel – die het voor de typekamer beter mogelijk maakt werk te plannen.

Voor het overige is er in de beschreven situatie een geringe mate van functionele afhankelijkheid en dus weinig om op de afdeling met elkaar over te praten en te denken.

Het kenmerk organiserende taken blijft voor verbetering vatbaar. Er blijven stressrisico's en de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden worden niet veel groter. In combinatie met een vorm van taakverrijking heeft werkoverleg meer zin.

In de praktijk treft men op de typekamer vaak functies aan waarin ook een voorbereidende taak of een ondersteunende taak voorkomt. Een voorbeeld van het laatste: een van de collega's heeft een cursus bij de leverancier van de apparatuur en de software gevolgd en helpt anderen bij storingen of problemen. De introductie van werkoverleg is vaak geprobeerd, maar ook vaak mislukt: er bleek niets te bespreken te zijn. Functionele afhankelijkheid op een typekamer is er alleen met betrekking tot de bewerking en omdat men samen een hoop werk moet verzetten. Als dat in procedures is geregeld of door de chef wordt uitgemakkt, is er weinig te overleggen.

In de literatuur vindt men wel voorbeelden van maatregelen die taakverrijking en de introductie van werkoverleg behelzen. In een Duits gemeentekantoor is een 'Humanisering der Arbeit'-project uitgevoerd. De centrale typekamer (7 tekstverwerkers) kreeg daarbij de bevoegdheid zelf het werk te verdelen in werkoverleg. Over onduidelijkheden in het concept konden zij nu zelf contact opnemen met de ambtenaar die het geschreven had. Volgens de onderzoekers van dit project heeft deze maatregel als voorwaarde dat de dienst waarvoor de typekamer werkt, klein en overzichtelijk is en daarmee de typekamer zelf ook klein kan zijn. In grote kantoren kan deze maatregel ook getroffen worden als men eerst kleinere groepen rond samenhangende 'vakgebieden', diensten of cliëntgroepen vormt (parallelliseren en segmenteren). De functieprofielen in deze arbeidssituatie zijn beter dan die van ons voorbeeld. Het gaat hier echter nog steeds om één uitvoerende taak: tekstverwerking; volledigheid, moeilijkheidsgraad en organiserende taken scoren nog steeds beperkt voldoende.

3.3.3 Vernieuwingsmaatregelen

Taakgroepen

Tekstverwerking is een deeltaak binnen het secretariaatswerk. Een taakgroep zou dit als taak kunnen hebben.

Deze maatregel veronderstelt in het beschreven voorbeeld een ingrijpende verandering van de produktieorganisatie. Immers, binnen de typekamer wordt maar één taak uitgevoerd: tekstverwerking. Taakgroepen worden mogelijk als al het secretariaatswerk in een afdeling of subafdeling wordt ondergebracht. In de organisatie van het beschreven voorbeeld is dit te omvangrijk voor een taakgroep. Parallelliseren oftewel het vormen van enkele groepen met dezelfde taak is nodig. Per groep opdrachtgevers (die zelf ook inhoudelijk samenhangende functies hebben), een 'vakgroep' i.c. wordt dan een secretariaat met enkele medewerkers gevormd. Deze groep medewerkers neemt zelf de planning en verdeling van het secretariaatswerk ter hand, regelt de personeelsbezetting, draagt de verantwoordelijkheid en begeleidt nieuwkomers. Allen doen in principe alle taken: telefoon aannemen, agenda's bijhouden, post doornemen en verspreiden, teksten tikken, notuleren etc.

Het welzijnsprofiel van de nieuwe functie gaat in alle opzichten omhoog. Als begeleidende maatregel is een introductie nodig in de verwerkingsprocessen die tot dusver niet tot de functie behoorden. De beloning voor de meeste medewerkers zal moeten worden herzien.

3.3.4 Overige maatregelen

Eliminerende maatregelen

– *Mechaniseren/automatiseren*

De ontwikkelingen in de informatietechnologie kunnen aangewend worden om de hoeveelheid te verwerken tekst terug te brengen. Daar waar teksten nog enkele keren worden ingevoerd, kan gemakkelijk een reductie bereikt worden, door de teksten de eerste keer zo in te voeren dat elke wijziging hierop aangebracht kan worden via de tekstverwerker of terminal. Standaard-brieven of passages in teksten kunnen zo ingevoerd worden dat zij in elke situatie onmiddellijk te reproduceren zijn.

Deze maatregel zonder meer doet het welzijnsprofiel niet verbeteren. Maar het terugdringen van de omvang van eenvoudig routinewerk kan een gunstige voorwaarde scheppen voor verbetering van het welzijn bij de arbeid als namelijk de in de functie vrijgekomen tijd met nieuwe taken wordt gevuld. Hiervan zijn voorbeelden te vinden.

– *Deeltijdarbeid*

In de praktijk wordt tekstverwerking heel vaak als deeltijdarbeid gedaan. Het arbeidsmarktsegment – vrouwen met een MAVO- of een lagere beroepsopleiding – waarin voor deze functie geworven wordt, bevat relatief veel aanbod van parttimers; dit maakt deze 'oplossing' voor de hand liggend.

Het welzijnsprofiel van de functie wordt door deze maatregel niet beter. Aan deeltijdarbeid zijn vaak wel veel andere bezwaren verbonden. Om er twee te noemen:

- * het herstel van de arbeidsbelasting vindt buiten werktijd plaats, er is sprake van arbeidsintensivering in vergelijking met de fulltime-situatie, meestal zonder loonsverhoging;
- * functies in deeltijd uitgeoefend bieden meestal weinig loopbaanperspectief.

Niet-samenhangende taakrotatie

De belasting van de functie van tekstverwerkster kan verminderd worden door deze in deeltijd te doen en daarnaast een andere functie (bijvoorbeeld telefoniste) te vervullen. Ook hiervan verbetert het welzijnsprofiel niet.

Compenserende maatregelen

– Pauzeregeling

Een pauzeregeling houdt in dat er extra pauzes op vaste tijden worden ingevoerd, bijvoorbeeld elke twee uur tien minuten. Een pauzeregeling kan van belang zijn ter vermijding van eenzijdige fysieke belasting i.c. van de ogen, de rug en de nek. Het geeft een extra mogelijkheid voor informeel contact buiten het werk.

– Prettige werkomgeving

In de praktijk worden nogal eens oplossingen voor welzijnsproblemen gezocht in het verbeteren van de werkomgeving (anders dan ergonomische verbeteringen die de fysieke belasting reëel doen afnemen). Bedoeld wordt het plaatsen van plantenbakken, muurdecoraties, een radiootje etc. en het zorgen voor een 'goede sfeer'.

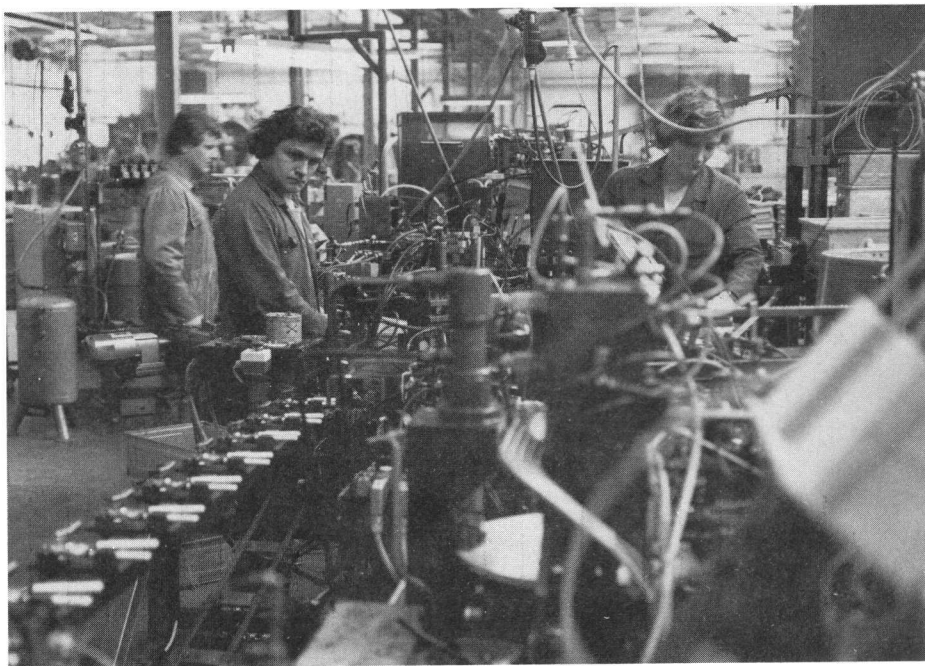
4

Webanalyse: machinearbeid aan een lijn

4.1 De werksoort machine-arbeid aan een lijn

Machine-arbeid aan een lijn is arbeid aan een gedeeltelijk of geheel geautomatiseerde produktielijn. De bewerkingen op het materiaal worden door machines uitgevoerd. De arbeid aan de lijn houdt het bedienen en bewaken van die machines in.

Machine-arbeid aan een lijn is wat anders dan machinebediening. In het eerste geval gebeurt het vullen en leeghalen van de machines automatisch (met uitzondering van het vullen en leeghalen aan het begin en eind van de lijn). In het tweede geval worden de individuele machines gevuld, gestart, gestuurd en leeggehaald.



Algemene beschrijving

Een produktielijn bestaat uit een transportband of een mechanisme voor het transport van het arbeidsvoorwerp en uit een aantal door het transportsysteem gekoppelde bewerkingsmachines. Deze machines kunnen geheel of gedeeltelijk

geautomatiseerd zijn. Met behulp van deze machines worden de verschillende bewerkingen op het arbeidsvoorwerp uitgevoerd.

Een dergelijke produktielijn wordt ook wel eens een produktiestraat genoemd. Lijnproductie komen we in de meest verschillende sectoren van de industrie tegen: bij de productie in de metaalproduktenindustrie; bij de productie van garens (de spin- en spoelmachines zijn dan in een lijn opgesteld); in de automobieliindustrie en in de machinebouw.

Een specifieke functie: machinebediener aan een lijn

De specifieke functie die in het onderstaande beschreven en beoordeeld wordt, is de functie van machinebediener aan de produktielijn bij de firma Bus. In deze fabriek worden bussen (verpakkingsmateriaal) gemaakt. De productie is halfgeautomatiseerd: het vullen en leeghalen gebeurt met de hand.

Aan de lijn worden de volgende bewerking uitgevoerd.

<i>Machine</i>	<i>Bewerking</i>	<i>Resultaat</i>
schaar	1) knippen romp	plaatjes voorbedrukt blik
lasautomaat	2) vervormen 3) lassen	cilinders overlangs dichtgelaste cilinders (rompen)
lakautomaat	4) lakken lasnaad	
branderbaan	5) drogen lak	
bördelmachine	6) aanbrengen felsrand	cilinder wordt voorzien van felsranden en evt. geneckt; romp is gereed
felsmachine	7) felsen bodem 8) verpakken	bus is gereed

De verschillende taken aan de lijn zijn verdeeld over verschillende stafdiensten (onder andere kwaliteitsdienst en technische dienst) en over de functies:

- lijntechnicus; deze heeft vooral besturende en voorbereidende taken;
- lijnoperator; deze heeft vooral voorbereidende en uitvoerende taken;
- machinebediener (de specifieke functie); deze heeft vooral uitvoerende taken.

Het is moeilijk om te schatten hoeveel mensen werken aan produktielijnen, omdat dat voor deze werksoort niet apart wordt geregistreerd.

Ten aanzien van het niveau van technische ontwikkelingen kan het volgende opgemerkt worden. De toegepaste bewerkingsmachines zijn over het algemeen geautomatiseerde machines. Deze moeten ingesteld worden en voeren dan zelfstandig de bewerkingen uit. Een lijn noemen we halfautomatisch wanneer de invoer van materiaal en de uitvoer van het produkt handmatig geschieden.

Bij automatisering maken we een onderscheid tussen starre en flexibele automatisering. In het eerste geval ligt de wijze waarop de bewerking wordt uitgevoerd, mechanisch vast in de constructie van een machine. Een verandering van de bewerking vereist het bijstellen, opnieuw instellen of zelfs ombouwen van de machine. Bij flexibele automatisering ligt de wijze waarop de bewerking wordt uitgevoerd, vast in een computerprogramma. Een verandering van de bewerking vereist dus een aanpassing van het computerprogramma. Omdat deze veranderingen relatief snel zijn aan te brengen spreken we hier van flexibele of vrij programmeerbare automatisering. Waar gebruik gemaakt wordt van gecomputeriseerde machines bestaat de mogelijkheid het gehele proces door een computer te laten besturen. In dat geval is er sprake van een flexibel fabricagesysteem.

Hoe een specifieke functie aan de lijn er uitziet hangt dus af van de aard van het produkt en van het niveau van technische ontwikkeling. De inhoud van een functie aan een produktielijn wordt tenslotte bepaald door de specifieke wijze waarop in de fabriek de voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken zijn verdeeld.

4.2 WEBA-analyse machine-arbeid aan een lijn

4.2.1 De bepaling van de volledigheid

A. De bepaling van de uitvoerende taken

De machinebedieners staan aan het begin (invoeren en knippen) en aan het einde van de lijn (felsen en afvoeren). Hun belangrijkste taken zijn uitvoerend van aard. Zij vullen de knipmachine en het magazijn van de felsmachine met van elders aangevoerde kappen en bodems. Zij controleren de beide machines en verwijderen de bussen van de lopende band (leeghalen).

B. De bepaling van de voorbereidende taken

Vorbereidende taken komen bijna niet voor. De machinebedieners moeten alleen soms bij het ombouwen van de lijn helpen.

C. De bepaling van de ondersteunende taken

De machinebedieners verrichten ook nauwelijks ondersteunende taken. Onderhoud, kleine reparaties en kwaliteitscontrole wordt door anderen gedaan. Men moet alleen af en toe de werkplek schoonmaken en vaten verwisselen.

Oordeel volledigheid

De functie bestaat voornamelijk uit uitvoerende taken. Het gevolg hiervan is dat de functie weinig afwisseling biedt in lichamelijk en vooral geestelijk opzicht. Bovendien zijn door het ontbreken van voorbereidende taken de leermogelijkheden beperkt. Dit wordt nog versterkt doordat men gebonden is aan een station aan de lijn: een overzicht over de gehele produktielijn wordt daardoor belemmerd. De volledigheid van de functie is onvoldoende.

4.2.2 De bepaling van organiserende taken

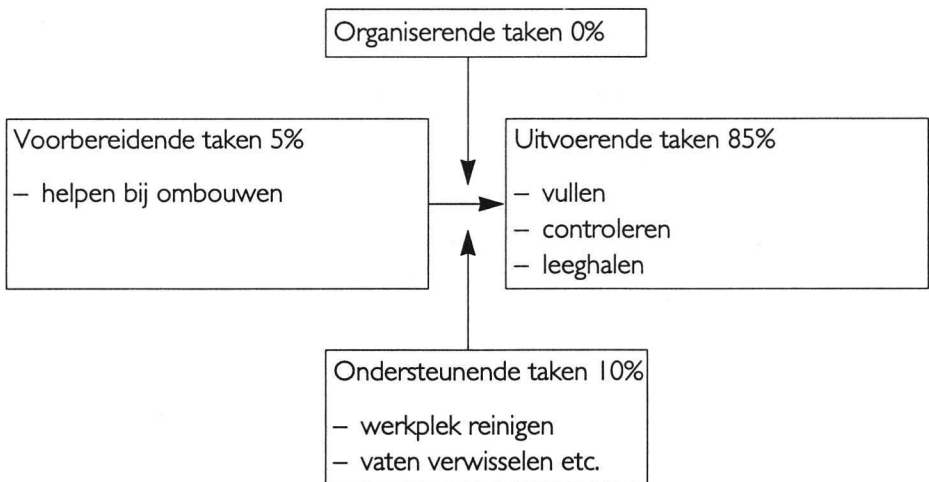
Regelproblemen

Problemen bij de uitvoering van het werk doen zich voor ten aanzien van:

- het materiaal: onregelmatige aanvoer en slechte kwaliteit blik komen regelmatig voor;
- de middelen: voor produktcontroles ontbreken voldoende kalibers, waardoor met schuifmaten gewerkt moet worden die niet aan de kwaliteitseisen voldoen; er is een tekort aan schoonmaakmateriaal; bedieningsvoorschriften voor de display-systemen van de machines ontbreken;
- de handelingen: eenzijdig karakter ervan en periodiek hoge energetische belasting;
- de omgeving (werkplekinrichting): zowel het klimaat als het geluidsniveau leveren hinder op; de opstelling is erg krap, waardoor te weinig ruimte aanwezig is om materiaal tijdelijk op te slaan om zodoende een buffer te vormen; dit vergroot het stationgebonden karakter van het werk.

Oordeel organiserende taken

Functionele contacten blijven beperkt tot het krijgen van instructies. Het werkoverleg functioneert niet omdat het onregelmatig en met grote tijdsintervallen plaatsvindt. Het gevolg hiervan is dat de eerder vermelde problemen blijven voortbestaan. Bovendien ontbreken zo de mogelijkheden om organisatorische deskundigheden te ontwikkelen. De functie bevat onvoldoende organisatorische taken.



Figuur 4.1 Functiesamenstelling machinebediener

4.2.3 De bepaling van de niet-kortcyclische taken

Het vullen en leeghalen van de lijn zijn kortcyclische taken, maar deze taken beslaan minder dan 50% van de werktijd. Het oordeel luidt: beperkt, voor verbetering vatbaar.

4.2.4 De bepaling van de moeilijkheidsgraad van de taken

De functie bevat hoofdzakelijk eenvoudige taken. Cognitief interessante voorbereidende en uitvoerende taken worden door anderen uitgevoerd. Hierdoor worden niet alleen de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden beperkt, maar dreigt het werk bovendien een monotoon karakter te krijgen. Het oordeel luidt: onvoldoende, er is geen evenwichtige verdeling van gemakkelijke en moeilijke taken.

4.2.5 De bepaling van de autonomie

Bij het vullen van de machines (c.q. van het magazijn) bestaat een beperkte autonomie ten aanzien van het tempo waarin en de methode waarmee men dat doet. Hierdoor ontstaat, in storingsvrije situaties, de mogelijkheid om de fysieke belasting enigszins te reguleren. Omdat het over eenvoudige taken gaat is deze autonomie vanuit het gezichtspunt van leermogelijkheden niet zo interessant. Het oordeel luidt: beperkt, voor verbetering vatbaar.

4.2.6 De bepaling van de contactmogelijkheden

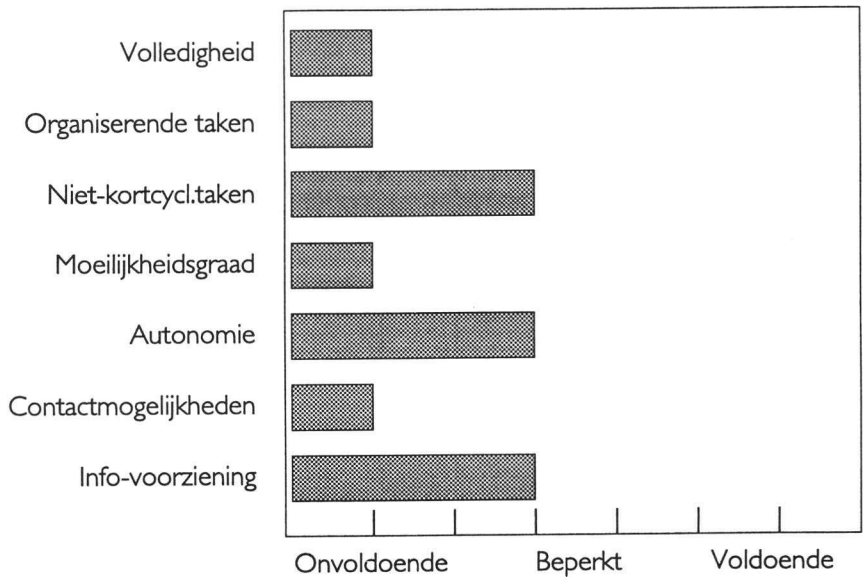
De mogelijkheden tot sociale communicatie zijn gering. Er zijn geen voorzieningen (buffers bijvoorbeeld) ingebouwd, waardoor de operator het arbeidsstation kan verlaten. Bovendien vormt het geluidsniveau een belemmering voor sociale communicatie. Ook de onderlinge ondersteuningsmogelijkheden zijn gering door het werkplekgebonden karakter van de functie. Vooral bij productiepieken en bij storingen kan dit tot problemen leiden. Het gebrek aan sociale contacten betekent niet alleen dat nauwelijks een beroep wordt gedaan op sociale of communicatieve vaardigheden, maar ook dat de leermogelijkheden beperkt zijn. Leren doet men immers vooral van en met anderen. Het oordeel is: onvoldoende.

4.2.7 De bepaling van de informatievoorziening

Afgezien van de bedieningsvoorschriften voor de displaysystemen is de informatie die nodig is voor de uitvoering van het werk aanwezig, met dien verstande dat men niet zoveel informatie nodig heeft. De informatievoorziening over zaken die de arbeidsplaats overstijgen laat te wensen over, onder andere door het ontbreken van een platform (het werkoverleg) waarin deze informatie gegeven en besproken kan worden.

Het oordeel over de informatievoorziening is dat deze beperkt is, voor verbetering vatbaar.

4.2.8 Samenvattend eindoordeel



Figuur 4.2 Welzijnsprofiel machinebediener

4.3 Welzijnsmaatregelen

4.3.1 Aanpassingsmaatregelen

Voorzieningen tegen hinder van lawaai en klimaat

Maatregelen die de hinder die werknemers ondervinden van lawaai en klimaat wegnemen, zijn heel belangrijk. Zij verbeteren de voorwaarden waaronder de operators moeten werken.

Voorzien in bedieningsvoorschriften

Het verstrekken van bedieningsvoorschriften is natuurlijk een noodzakelijke voorwaarde voor een goede bediening van de machines. Het kan daarenboven storingen voorkomen als gevolg waarvan minder hoge eisen aan de autonomie behoeven te worden gesteld.

Springers

Om de machinegebondenheid van de operators te doen verminderen, worden in de praktijk ook wel eens extra mensen in de ploeg gezet.

Aanpassingsmogelijkheden zijn zonder meer nodig en nuttig voor zover daardoor de hinder die werknemers van de omgeving ondervinden, wordt weggenomen.

De kans dat weer andere problemen ontstaan blijft aanwezig zolang niet tevens een platform wordt gecreëerd waarin de problemen regelmatig besproken en opgelost kunnen worden.

4.3.2 **Verbeteringsmaatregelen**

Taakroulatie

Als de werknemers kunnen wisselen over stations waar ander werk met meestal dezelfde moeilijkheidsgraad wordt gedaan, is er sprake van taakroulatie. Voor de machinebediener betekent dit dat het werk afwisselender wordt; er is echter nauwelijks sprake van verbetering van het welzijnsprofiel. Het is vooral van belang om eenzijdige lichamelijke belasting te voorkomen.

Taakverbreding

Een maatregel die iets meer effect heeft op het welzijnsprofiel is het verbreden van de uitvoerende taak van de machinebediener. Niet alleen krijgt hij daardoor waarschijnlijk een betere verdeling van makkelijke en moeilijke taken in zijn functie, ook kan hij dan een beter overzicht over het functioneren van de gehele lijn krijgen. Naast het kenmerk moeilijkheidsgraad verbeteren de kenmerken autonomie en informatie.

Taakverrijking

Een volgende stap kan zijn: de medewerkers te laten assisteren bij voorbereidende taken als het ombouwen en instellen van de lijn en ondersteunende taken als kwaliteitscontrole en onderhoud of reparatie van de machines. Als de machinebediener ook nog de bevoegdheid zou krijgen met medewerkers van de onderhoudsdienst contact op te nemen en met hen samen naar de oorzaak van de storingen te zoeken, heeft hij eveneens een organiserende taak (functioneel contact). Deze taakverrijking maakt de functie tot een volledige. De organiserende taken zijn nu beperkt voldoende te noemen. Er zijn dan aanzienlijk meer mogelijkheden om vaktechnische en organisatorische vaardigheden te ontwikkelen.

Werkoverleg

Het is in de beschreven arbeidssituatie mogelijk werkoverleg in te voeren. Naast uitvoeringsproblemen kunnen daarin ook problemen op het gebied van logistiek (materiaalaanvoer) en arbeidsomstandigheden aan de orde komen. Bij een overigens ongewijzigde arbeidssituatie zijn er voor de medewerkers maar weinig gemeenschappelijke problemen zodat het werkoverleg ook weinig in kan houden. Als het invoeren van werkoverleg gepaard gaat met taakverbreding of taakverrijking wordt de efficiency ervan aanmerkelijk groter. Immers dan beschikken de operators over meer informatie over en meer inzicht in het gehele productieproces.

Buffers

Door het aanbrengen van buffers tussen de verschillende machines kan de autonomie ten aanzien van het tempo vergroot worden, terwijl ook de plaatsgebondenheid van de operators daardoor afneemt. Het plaatsen van buffers is een produktietechnische verandering die soms ingrijpend kan zijn. In de praktijk zijn daarvoor vele technische alternatieven voorhanden. Elke specifieke produktielijn vergt zijn eigen (combinatie van) buffervoorzieningen.

Verbeteringsmaatregelen zijn betrekkelijk gemakkelijk door te voeren. Ze vereisen niet of nauwelijks productieorganisatorische en/of produktietechnische maatregelen. Ook zijn uitgebreide opleidingsprogramma's niet nodig. Een aanpassing van de beloning kan wel noodzakelijk zijn.

4.3.3 Vernieuwingsmaatregelen

Taakgroep

Van een taakgroep is sprake als deze:

- verantwoordelijk is voor de dagelijkse planning en onderlinge verdeling van het werk;
- niet alleen verantwoordelijk is voor het uitvoerende werk aan de lijnsituaties, maar ook – zoveel mogelijk – voor de voorbereiding en de ondersteuning daarvan;
- beschikt over de mogelijkheid om, wanneer zich problemen voordoen, zelfstandig contact op te nemen met collega's van binnen en buiten de afdeling;
- regelmatig bijeenkomt voor werkoverleg; het werkoverleg is het communicatiekanaal van beneden naar boven en van boven naar beneden; behandelde onderwerpen hebben betrekking op planning en logistiek, produkt- en processpecificaties, materiaal, techniek en arbeidsomgeving etc.

Als een taakgroep dan beschikt over voldoende en efficiënte organiserende taken, wordt er op alle elementen van het welzijnsprofiel voldoende gescoord. Al naar gelang de Ausgangssituatie kan de invoering van taakgroepen meer of minder ingrijpende wijzigingen noodzakelijk maken in de productieorganisatie, de produktietechniek en de arbeidsorganisatie.

De productieorganisatie: de vorming van taakgroepen vereist een herschikking van voorbereidende en ondersteunende taken. Dit betekent ten eerste dat geïnventariseerd moet worden welke van deze taken zinvol naar de taakgroep gedelegeerd kunnen worden. En het betekent ten tweede dat de voorbereidende en ondersteunende diensten dicht bij de uitvoering komen te zitten. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat voorbereiding en ondersteuning opgedeeld worden naar het gedeelte van de fabricage dat ze voorbereiden, een aantal van hun taken delegeren aan de taakgroep en de rest van hun taken niet op kantoor maar in de fabriek uitvoeren. Het vormen van taakgroepen veronderstelt ook dat het gehele productieproces onderverdeeld kan worden in zinvolle, dat wil zeggen met elkaar samenhangende eenheden of segmenten (segmentering). Zo kan het nodig zijn om een produktielijn zodanig uit te breiden, dat een geheel produkt gemaakt wordt. Het kan daaraan voorafgaand ook noodzakelijk zijn om een grote en lange lijn, waarop een uiteenlopend aantal verschillende produkten gemaakt wordt, op te delen in zogenaamde parallele lijnen (parallisering). Deze wijzigingen in de produktieorganisatie vereisen technische aanpassingen.

De produktietechniek: wanneer het om een lijn gaat met gecomputeriseerde machines, dan stellen zowel de delegatie van voorbereidende taken (programmeren en testen/corrigeren ervan na het paralliseren), als het paralliseren eisen aan de besturingsstructuur van de machines en de

gebruikersvriendelijkheid van de software. Het segmenteren vereist soms het aanbrengen van buffers.

De arbeidsorganisatie: op basis van dergelijke productieorganisatorische aanpassingen en produktietechnische aanpassingen is het mogelijk taakgroepen te vormen die:

- all-round zijn, dat wil zeggen gekwalificeerd zijn voor alle voorkomende bewerkingen;
- het vakmanschap in stand houden doordat ook voorbereidende en ondersteunende taken uitgevoerd worden;
- de mogelijkheid bieden voor de ontwikkeling van organisatorische vaardigheden door de aanwezigheid van organiserende taken.

De introductie van taakgroepen vereist begeleidende maatregelen op het gebied van scholing en beloning. Taakgroepen kunnen gezien de geschetste wijzigingen op productieorganisatorisch, technisch en arbeidsorganisatorisch gebied die voorgesteld worden, alleen op middellange termijn doorgevoerd worden. Aan dergelijke projecten kunnen aanzienlijke kosten verbonden zijn. Daar staat tegenover dat veel bedrijven uit zowel flexibiliteits- en efficiency-overwegingen als uit arbeidsmarktoverwegingen met dergelijke projecten starten.

Literatuur

Arbo-beleidsvoering.
Arbo-jaarplan, arbo-jaarverslag en werkoverleg.
CP 25 Arbeidsinspectie 1991

Functieverbetering en integraal ontwerpen.
Richtlijnen voor de integratie van het aspect welzijn bij de arbeid in
ontwerpprojecten.
SI 12 Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid april 1991

Functieverbetering en organisatie van de arbeid.
Welzijn bij de Arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde.
S71 Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid september 1989

Kortcyclische arbeid.
Herkennen en verbeteren.
CV 16 Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 1990

Welzijnsdeskundigheid en de Arbowet.
Een onderzoek naar artikel 17 in grote bedrijven.
S95 Den Haag, Arbeidsinspectie augustus 1990

Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden.
Samsom Alphen aan de Rijn

Adressen

Voor nadere inlichtingen kan men zich wenden tot het Directoraat-Generaal van de Arbeid of de districtskantoren van de Arbeidsinspectie.

Directoraat-Generaal van de Arbeid

Postbus 90804, 2509 LV Den Haag
Anna van Hannoverstraat 4, 2595 BJ Den Haag
Telefoon (070) 3334444
Telefax (070) 3334023

Arbeidsinspectie

1e district

Maastricht
Postbus 300, 6200 AH
Sint Pieterskade 26, 6212 AD
Telefoon (043) 219251
Telefax (043) 213052

2e district

Breda
Postbus 90109, 4800 RA
Vismarktstraat 28, 4811 WE
Telefoon (076) 223400
Telefax (076) 229470

3e district

Rotterdam *

Postbus 9580, 3007 AN
Stadionweg 43c, 3077 AS
Telefoon (010) 4798300
Telefax (010) 4797093

4e district

Nieuwegein
Postbus 7001, 3430 JA
Florijnburg 41, 3437 SR
Telefoon (03402) 94511
Telefax (03402) 40905

5e district

Zoetermeer
Postbus 3013, 2700 KN
Boerhaavelaan 3, 2713 HA
Telefoon (079) 710101
Telefax (079) 511773

6e district

Amsterdam *

Leeuwendalersweg 211, 1055 JE
Telefoon (020) 5812612
Telefax (020) 864703
Telex 17168 SOZA

7e district

Groningen
Postbus 30016, 9700 RM
Engelse Kamp 4, 9722 AX
Telefoon (050) 225880
Telefax (050) 267202

8e district

Deventer
Postbus 5011, 7400 GC
Smedenstraat 284, 7411 RD
Telefoon (05700) 14745
Telefax (05700) 17208

* Tevens Inspectie van de Havenarbeid