

TNO Arbeid

TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R0518846 | 01830024

www.arbeid.tno.nl

Checklist Slimmer Werken

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum December 2004

Auteurs P.R.A. Oeij
 R. Jongkind
 S. Vaas

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2004 TNO

Inhoudsopgave

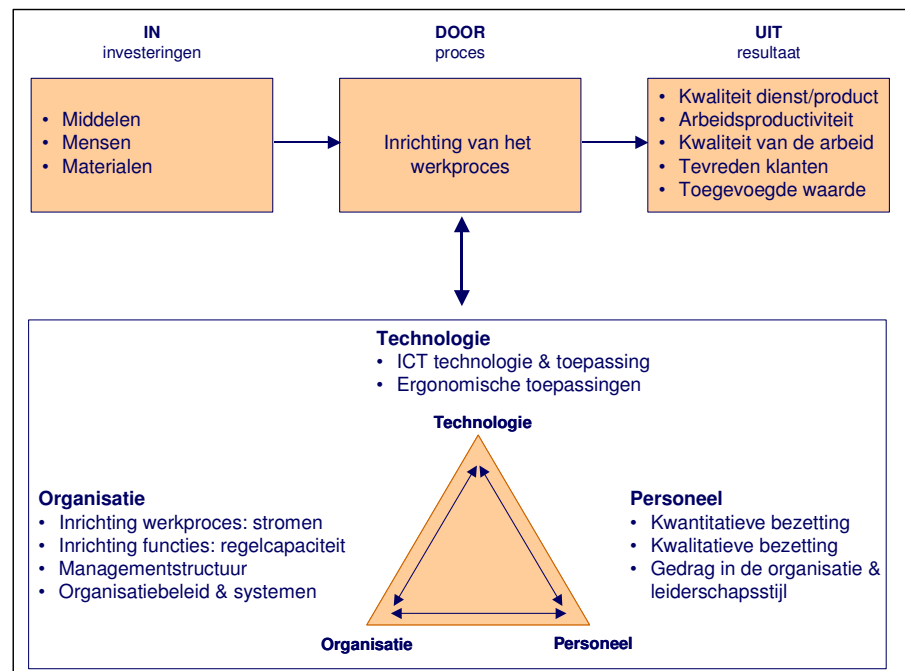
1	Inleiding	3
2	Checklist Slimmer Werken	6
2.1	Achtergrond	6
2.2	Procedure	7
	Literatuur	18

1 Inleiding

In het kader van het TNO basisfinancieringsproject ‘Slimmer Werken en Arbeidsproductiviteit’ (2004) is de Checklist Slimmer Werken vervaardigd. Doel van de checklist is het ondersteunen bij een organisatiediagnose met als doel aangrijpingspunten voor Slimmer Werken te benoemen.

Slimmer Werken is het economisch efficiënt produceren van producten of diensten en duurzaam omgaan met belangen van de organisatie en de medewerkers (Oeij, Jongkind & Vaas, in druk). Met efficiënt bedoelen wij met een minimum aan inspanning een maximum aan productie behalen. ‘Productie’ is voor ons synoniem met ‘resultaat’ en ‘prestatie’. Met duurzaam richten we ons op de langere termijn en gaat het om de ontwikkeling en gezonde inzet van mensen en de continuïteit van de organisatie. Slimmer werken integreert het economische en het sociale aspect.

De Checklist Slimmer Werken is een uitbreiding van de ‘Quick Scan kan het slimmer’ (Jongkind, Oeij & Vaas, 2004). Ze bouwt voort op andere op sociotechniek geïnspireerde instrumenten (Oeij *et al.*, 1991; Peeters & Mossink, 1995, Peeters & Joosten, 1997; Oeij, 2002). De achtergrond van de checklist is het TOP-model. Dit model is uitgewerkt in publicaties waarin ook cases van organisaties zijn gepresenteerd als voorbeelden van slimmer werken (Jongkind *et al.*, 2004; Oeij *et al.*, in druk). TOP-model staat voor Technologie, Organisatie en Personeel. Met dit model is een organisatiediagnose te maken vanuit een procesbril (schema 1.1).



Schema 1.1 In-door-uit metafoer en het TOP-model

Het TOP-model kijkt naar organisatievraagstukken vanuit het *primaire proces*, omdat de inrichting van het primaire proces de basis is voor de uitvoering van het produceren van goederen en diensten. Startpunt voor de inrichting van primaire processen is het

bepalen van de orderstroom in een organisatie. Orders worden gegroepeerd aan de hand van de volgorde van bewerkingen die nodig zijn aan het product of de dienst. Hieruit volgt de structuur van productie van producten of diensten (productiestructuur) en daaruit volgt de structuur van het managen van de productiestructuur (besturings- of managementstructuur). Op grond van orderstroom, productiestructuur en managementstructuur krijgt de organisatie vorm in alledaagse begrippen zoals organogram, afdelingen en functies. De inrichting van het primaire proces staat niet op zichzelf, maar is een consequentie van doelen van de organisatie in combinatie met omgevingseisen waarop de organisatie dient te reageren om te overleven. Het TOP-model zelf kijkt niet naar zulke strategische vraagstukken en veronderstelt dat deze strategische keuzen zijn gemaakt. Die keuzen betreffen het incorporeren van omgevingseisen als efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit (Bolwijn & Kumpe, 1991). Daaraan voegen we omgaan met complexiteit toe, omdat diverse organisaties vandaag de dag schijnbare tegenstrijdigheden het hoofd moeten zien te bieden. De eisen hebben te maken met veranderingen op de markt of in regelgeving. Organisaties dienen zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Ze kunnen van alles doen: de schaal aanpassen, doelen en product-marktcombinaties aanpassen, het primaire proces herinrichten, de positie van de organisatie in een keten van dienstenproductie of goederenproductie heroverwegen, kwantitatieve of kwalitatieve personele aanpassingen doorvoeren, kapitaal aantrekken, etcetera. Pas als strategische beslissingen zijn genomen, wordt duidelijk wat de consequenties kunnen zijn voor keuzen binnen het TOP-model.

Het TOP-model start met de ‘in-door-uit-metafoor’ (bovenste helft van schema 1.1): eerst dienen we te weten wat het primaire proces moet opleveren aan resultaten (producten, productiviteit, toegevoegde waarde, tevreden klanten en medewerkers). Dan stellen we vast welke ‘inputs’ beschikbaar of nodig zijn (mensen, machines, middelen, materialen). Vervolgens, en daar gaat om, richten we ons op de inrichting van het werkproces (het primaire proces). Dat werkproces is een verbintenis van Technologie, Organisatie en Personeel (onderste helft van schema 1.1).

Om te beoordelen of een organisatie slimmer kan werken, is een aangrijpingspunt vast te stellen waar verstoringen optreden in het primaire proces. Als we nu oorzaken van verstoringen willen traceren, kunnen we met het TOP-model systematisch verschillende onderwerpen langslopen. We stellen niet alleen de mogelijke oorzaken vast voor verstoringen in het werkproces waar medewerkers tegen aan lopen, maar we inventariseren tevens aangrijpingspunten voor verbetermogelijkheden omdat we verstoringen bij de ‘bron’ lokaliseren. Namelijk aanpassingen die mogelijk zijn op het vlak van Technologie, Organisatie en Personeel. Of zelfs nog een stapje verder, aanpassingen van strategische aard en aanpassingen in de orderstroom.

Wanneer we ons beperken tot het TOP model, zijn de volgende onderwerpen mogelijke aangrijpingspunten voor diagnose en verbetering.

Innovaties met slimmer werken binnen het TOP-model:

Technologie:

- nieuwe (informatie- en communicatie-) technologie en toepassingen;
- ergonomische vernieuwingen.

Organisatie:

- inrichting van het werkproces/de organisatiestructuur;
- inrichting van functies, teams/afdelingen (balans tussen regelmogelijkheden en taakeisen);
- management/bestuursstructuur (hiërarchie, medezeggenschap, overleg);
- organisatiebeleid en managementsystemen (o.a. HRM, informatiesystemen).

Personeel:

- kwantitatieve bezetting (personele formatie, contracten, arbeids- en bedrijfstijden);
- kwalitatieve bezetting (kwalificaties/competenties);
- gedrag in de organisatie (waarden, rollen, communiceren, leiderschap, participatie).

Hierna volgt de beschrijving van de Checklist Slimmer Werken. De doelgroep van de checklist is de onderzoeker of adviseur die de diagnose maakt. Dat kan iemand zijn van de eigen organisatie, zoals een lijnmanager of interne consultant, maar natuurlijk ook een extern deskundige.

Wellicht vraagt u zich als lezer af of het er in uw organisatie slim aan toe gaat. Misschien kunt u nóg slimmer werken. U kunt met de checklist een globaal idee krijgen of uw organisatie slimmer kan werken en waar in de organisatie eventuele aanpassingen wenselijk zijn. TNO Arbeid, onderdeel van het Kerngebied Kwaliteit van Leven, zet zich in om de productiviteit te verbeteren en tegelijkertijd de kwaliteit van de arbeid te bevorderen. Niet harder, maar slimmer werken. Mocht u behoefte hebben aan informatie, advies of onderzoek over slimmer werken, neemt u dan contact met ons op via telefoonnummer 023 554 94 43 of bezoekt u onze webstek op www.arbeid.tno.nl.

2 Checklist Slimmer Werken

2.1 Achtergrond

Wellicht vraagt u zich af of het er in uw organisatie slim aan toe gaat. Misschien kunt u nóg slimmer werken. Door voor uzelf en uw organisatie met de Checklist Slimmer Werken aan de slag te gaan, krijgt u een globaal idee of uw organisatie slimmer kan werken en waar in de organisatie eventuele aanpassingen wenselijk zijn.

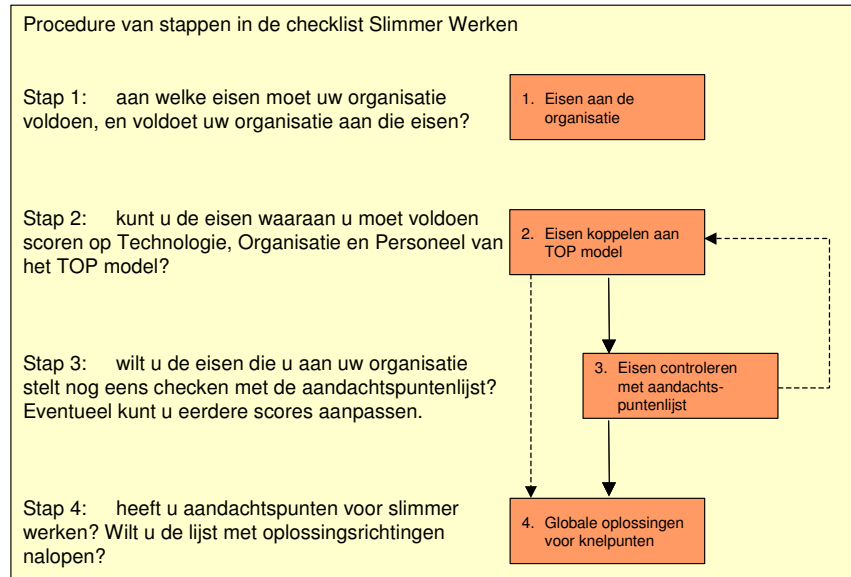
De Checklist heeft tot doel u te helpen bij het maken van een globale diagnose van uw werkproces om antwoord te krijgen op de vraag of het slimmer zou kunnen, en zo ja, of u dan vooral wat moet doen aan Technologie, Organisatie of Personeel, of een combinatie van deze drie. Het gaat hierbij om een eerste verkenning van mogelijkheden voor Slimmer Werken en natuurlijk niet om een grondig onderzoek.

De Checklist bestaat uit vier stappen:

1. Voor u zelf vaststellen aan welke eisen uw eigen organisatie moet voldoen. Dat is een globale diagnose hoe uw organisatie omgaat met de (omgevings-) eisen efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit. In uw eigen woorden kunt u aangeven of er eisen zijn waaraan uw organisatie nog niet voldoet en welke dat dan zijn.
2. Vervolgens gaat u eerst voor uzelf bepalen of de eisen waaraan uw organisatie onvoldoende tegemoet komt, verbeterd zouden moeten worden door een ingreep in Technologie, Organisatie of Personeel (TOP model). Eigenlijk is dit een koppeling van de diagnose van omgevingseisen een aan organisatie-interne aspecten.
3. Daarna kunt u uw eigen analyse checken met een aandachtspuntenlijstje van mogelijke verstoringen in het werkproces die te maken hebben met Technologie, Organisatie of Personeel. U kunt kijken of u volledig bent geweest en zo nodig uw eerder analyse aanpassen.
4. Ten slotte kunt u aan de hand van een tweede aandachtspuntenlijstje globale oplossingsrichtingen benoemen voor verbeteringen. Oftewel: hoe u slimmer kunt werken.

2.2 Procedure

De procedure van de checklist die u doorloopt is als volgt:



Stap 1: Wat zijn de eisen waaraan uw organisatie moet voldoen?

Het beantwoorden van deze vraag betekent dat u voor uw organisatie dient na te gaan of de organisatie tegemoet komt aan eisen vanuit de 'omgeving': de markt, de maatschappij, de overheid, de arbeidsmarkt. Het kan zeer uiteenlopen. Waar het aankomt is dat zulke eisen te maken hebben met uw interne organisatie. Past die bij de omgeving? U beantwoordt voor uzelf enkele algemene vragen over het soort markt / omgeving waarin de organisatie opereert en de manier waarop uw organisatie met de 'klantvraag' omgaat. U bepaalt of de volgende eisen (ook wel: *performance criteria*) voor uw organisatie relevant zijn en of u aan deze eisen voldoet:

1. Efficiëntie
2. Kwaliteit
3. Flexibiliteit
4. Innovativiteit

Als de betreffende eis opgaat voor uw organisatie vult u 'ja' in het bijbehorende vakje door een 'X' aan te geven. Zo 'nee' dan vult u niks in en gaat u verder met het volgende onderwerp. Had u echter 'ja' ingevuld, dan kunt u vervolgens in de kolom ernaast aangeven of uw organisatie aan de betreffende eis thans voldoet. Is uw antwoord 'ja' dan vult u in die tweede kolom niks in, maar bij 'nee' zet u wederom een 'X'. Zo kunt u na het invullen van onderstaande lijst eenvoudig een eerste indruk krijgen op welk gebied in uw organisatie aandachtspunten voor verbeteringen liggen.

Lijst 1 Performance criteria van uw organisatie

Performance criteria van uw organisatie	X= ja, dit is een eis	X= nee, we voldoen niet aan deze eis
1] efficiënt (prijs/kostenbeheerst)		
- streven naar kostenverlaging; dingen zo goedkoop mogelijk doen		
- reduceren exploitatiekosten en voorkomen overcapaciteit		
- gestandaardiseerde producten / diensten		
- concurrentie op prijs		
- relatief grote aantallen producten / diensten		
- veel regels, weinig noodzaak voor communicatie		
2] efficiënt + kwaliteit (prijs + kwaliteit)		
Naast kostenverlaging:		
- continu verbeteren van de kwaliteit		
- kwaliteitsbeleid gericht op de gehele organisatie		
- alles in één keer goed		
- veel communicatie en interne samenwerking		
- verbreding van taken en opleiding van personeel		
- duurzame relaties met klanten en leveranciers		
3] efficiënt + kwaliteit + flexibel (prijs + kwaliteit + levertijd/keuze)		
Naast kostenverlaging en kwaliteit:		
- versnelling van processen, snelheidsverhoging		
- breed en wisselend assortiment		
- herkenbare, relatief autonome product-marktcombinaties		
- ontwikkelingen in de omgeving snel vertalen naar maatregelen		
- logistiek wordt goed beheerst		
- ICT/automatisering is flexibel in toepassingen		
4] efficiënt + kwaliteit + flexibel + innovatief (prijs + kwaliteit + levertijd/keuze + uniciteit)		
Naast kostenverlaging, kwaliteit en flexibiliteit:		
- snel, goed en goedkoop leveren van vindingrijke producten / diensten		
- wisselend assortiment naast unieke producten		
- combineren van mogelijkheden in afzonderlijke product-markt combinaties		
- ad hoc teams kunnen formeren		
- innovatief klimaat scheppen met kris-kras samenwerking en communicatie		
- nieuwe kennis is steeds nodig		

Geef in uw eigen woorden aan of er meer eisen zijn waaraan uw organisatie nog niet voldoet, hoewel dat wel zou moeten:

Aanvullende eisen:

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Stap 2: Kunt u de eisen van uw organisatie koppelen aan het TOP-model?

Eerst lichten we het TOP-model toe dat we gebruiken bij het analyseren van mogelijkheden voor Slimmer Werken. Slimmer werken is afhankelijk van een uitgebalanceerde wisselwerking tussen de drie thema's Technologie, Organisatie en Personeel. Slimmer werken bereikt u door veranderingen in Technologie, Organisatie of Personeel. Dat is eigenlijk het innoveren van het werkproces. Doel daarvan is dat uw organisatie doet wat ze moet doen, namelijk de gewenste kwantitatieve en kwalitatieve eisen realiseren.

Mogelijke innovaties die leiden tot Slimmer Werken zijn:

Technologie:

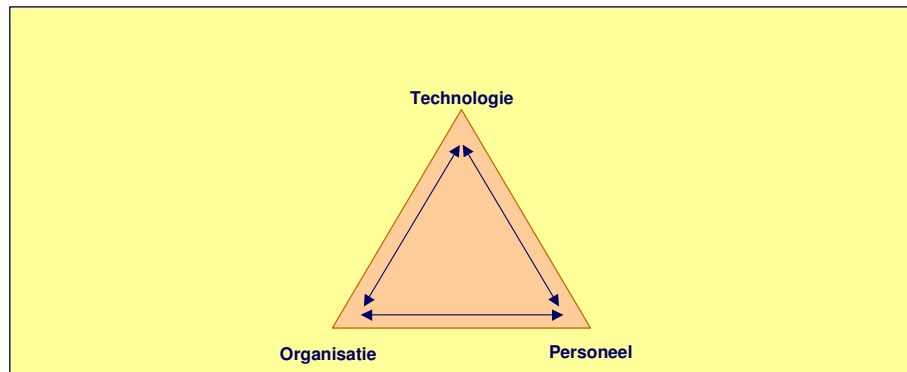
- nieuwe (informatie- en communicatie-) technologieën en toepassingen;
- ergonomische vernieuwingen.

Organisatie:

- andere inrichting van het werkproces/de organisatiestructuur;
- andere inrichting van functies, teams/afdelingen (balans tussen regelmogelijkheden en taakeisen);
- andere management/bestuursstructuur (hiërarchie, medezeggenschap, overleg);
- vernieuwing van organisatiebeleid en managementsystemen (o.a. HRM, informatiesystemen).

Personeel:

- andere kwantitatieve bezetting (personele formatie, contracten, arbeids- en bedrijfstijden);
- andere kwalitatieve bezetting (kwalificaties/competenties);
- ander gedrag in de organisatie (waarden, rollen, communicatie, leiderschap, participatie).



Dit lijstje is natuurlijk niet volledig, maar geeft u een idee van de richting waarin u kunt denken.

Zojuist heeft u voor uzelf geïnventariseerd of uw organisatie voldoet aan de belangrijkste eisen. Nu vragen wij u om die eisen koppelen aan het TOP-model.

In deze stap kunt u voor elk performance criterium globaal beoordelen of u dit criterium denkt te kunnen verbeteren door innovatie van Technologie, Organisatie en / of Personeel.

Overdenk de resultaten uit Stap 1 over efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Wij willen u vragen te bedenken of eisen (over efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie) waaraan uw organisatie (nog) niet (goed genoeg) voldoet, verbeterd kan worden door innovatie van Technologie, Organisatie en / of Personeel? Laat u daarbij het overzicht van mogelijke innovaties die u net heeft gelezen even op u inwerken. Het gaat bij uw antwoord om uw globale indruk en nog niet om heel concrete oplossingen.

Denkt u bijvoorbeeld door een slimmere inzet van Technologie uw Innovativiteit te kunnen verbeteren, zet dan zo meteen een kruisje in de kolom Technologie en de rij innovatie in Lijst 2. Denkt u bijvoorbeeld uw flexibiliteit te kunnen verbeteren door andere, slimmere inzet van uw Personeel, kruis dan het vakje aan behorende bij de kolom Personeel en de rij Flexibiliteit. Denkt u bijvoorbeeld de efficiëntie van uw werk te kunnen verbeteren door een slimmere structurering van uw werkprocessen, kruis dan het vakje aan behorend bij kolom Organisatie en rij Efficiëntie.

Vindt u, alles overziend, dat de performance van uw organisatie verbeterd kan worden door innovatie van Technologie, Organisatie en / of Personeel?

Zo ja, kruist u dit dan aan in de onderstaande kolommen 'Technologie', 'Organisatie' en 'Personeel'.

Lijst 2 Vul in voor uw eigen organisatie:

Wij kunnen verbeteren o.g.v. ↓: kruis aan	Technologie	Organisatie	Personeel
Efficiëntie			
Kwaliteit			
Flexibiliteit			
Innovatie			

Stap 3: Check uw antwoord

Om er zeker van te zijn dat u in de vorige stappen niets over het hoofd heeft gezien, kunt u met behulp van de onderstaande aandachtspuntenlijst voor de TOP-aspecten nagaan of uw knelpunten-inventarisatie volledig is. In deze aandachtspuntenlijst ziet u mogelijke verstoringen in het werkproces die respectievelijk te maken hebben met Technologie, Organisatie en Personeel.

Komen dergelijke verstoringen met regelmaat ook voor in uw organisatie? Zet u dan telkens een 'X' in de rechterkolom van lijst 3. Met 'regelmatig voorkomen' bedoelen we zo vaak dat het de performance criteria (efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie) in de weg staat. Als u hieronder vaak 'ja' antwoordt, betekent dit waarschijnlijk dat verbeteringen mogelijk zijn binnen het betreffende aspect van het TOP-model. Dat zijn kansen voor Slimmer werken.

Aan het eind beland, legt u de uitkomsten van Lijst 3 naast Lijst 2 (uit stap 2). Als deze voor uw gevoel overeenkomen kunt u doorgaan naar stap 4. Zo nee, dan kunt u Lijst 2 nog eens herzien. Misschien zet u achteraf de kruisjes elders.

Lijst 3 Verstoringen in Technologie, Organisatie en Personeel

Thema	Komen soortgelijke verstoringen bij u voor?	X = ja
Technologie		
Technologie- en ICT-toepassing	<ul style="list-style-type: none"> - Onze informatiesystemen werken niet altijd even goed. Ze zijn lastig te begrijpen en ermee werken kost teveel tijd. - Onze informatiesystemen en technologie bepalen teveel hoe wij hier werken. - Onze informatiesystemen en technologie zijn te oud om aan de hedendaagse, flexibele eisen te voldoen. - De informatie die we krijgen klopt regelmatig niet, is vaak te laat of onvolledig. 	
Ergonomie	<ul style="list-style-type: none"> - We hebben verouderde werkplekken en meubilair. - We hebben ongunstige arbeidsomstandigheden. - We hebben veel werkzaamheden waarbij eenzijdige (fysieke) belasting veel voorkomt en/of langdurig in dezelfde houding wordt gewerkt. - Er zijn klachten over werkdruk, RSI en fysieke belasting. 	
Organisatie		
Inrichting van het werkproces	<ul style="list-style-type: none"> - We hebben lange, weinig concurrerende doorlooptijden. - Tussen verschillende werkplekken en afdelingen bestaan te lange wachttijden, veel voorraden en onderhanden werk. - We maken nog teveel fouten in het werk, hebben een te hoge uitval en maken te veel vergissingen. - We hebben te veel ontevreden klanten, die bellen om te vragen waar de bestelling blijft, wanneer hun probleem wordt opgelost of waarom de kwaliteit achterblijft. - We hebben onvoldoende flexibiliteit in het werkproces. 	
Inrichting van functies, taken, afdelingen en teams	<ul style="list-style-type: none"> - We moeten onevenredig veel afstemmen om het zaakje draaiende te houden. - We hebben veel bazen, afdelingschefs en hoofden nodig om de werknemers te sturen en hun werk te kunnen controleren. - We hebben te veel lagen. - In onze organisatie bestaat regelmatig onhelderheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. - In onze organisatie zijn de normen waaraan moet worden voldaan onduidelijk; we weten niet wanneer we ons werk 'gewoon goed' hebben gedaan. 	
Management- en besturingsstructuur	<ul style="list-style-type: none"> - Er is vaak kritiek op de besluitvorming, zoals over te veel top down beslissingen, besluiten die niet worden nageleefd en besluiten die ondoorzichtig zijn, te weinig overleg, inspraak of medezeggenschap. - Er is veel kritiek op de kwaliteit van het management, zoals over managers die zich verschuilen, falende managers, te weinig bezielende en charismatische managers, of te weinig innovatieve managers. - Er is geen vertrouwen in het management, hetgeen blijkt uit gebrek aan draagvlak voor besluiten. - Het (midden)management zit klem tussen twee vuren en heeft zelf te weinig manoeuvreerruimte. 	
Organisatiebeleid en management-systemen	<ul style="list-style-type: none"> - Er is veel kritiek op het organisatiebeleid en op de toepassing van managementsystemen. Deze kritiek komt tot uitdrukking in stellingen als: <ol style="list-style-type: none"> 1] gebrek aan visie en richting, te veel continue verandering/reorganisatie, 2] onhelder financieel bestuur, onverantwoorde uitgaven, een ongezonde financiële situatie, 3] tekortschietende acquisitie en verkoop, te weinig (terugkerende) klanten, consumenten, cliënten, niet aansprekende producten/diensten, 4] door automatisering uitgeholde banen, onjuiste informatie en slecht achterhaalbare informatie/gegevens, 5] gebrek aan loopbaanmogelijkheden, ontevreden personeel, hoog verloop van personeel, hoog verzuim van personeel, ongunstige (niet concurrerende) arbeidsvoorwaarden, 6] slechte communicatie, slechte communicatiemiddelen 	

Thema	Komen soortgelijke verstoringen bij u voor?	X = ja
<i>Personeel</i>		
Kwantitatieve bezetting: subthema's: - personele formatie - contracten - arbeids- en bedrijfstijden	<ul style="list-style-type: none"> - In onze organisatie hebben we problemen met afstemming van het personeel op het werkaanbod: dan weer teveel en dan weer te weinig personeel voor het beschikbare werk. - Ons personeel is beperkt inzetbaar: de meeste werknemers hebben één, hooguit twee taken die zij kunnen doen. - Wij werken bij ons met vaste (openings)tijden. - Van klanten horen wij regelmatig dat wij slecht bereikbaar zijn. 	
Kwalitatieve bezetting: subthema's: - kwalificatie/ competenties	<ul style="list-style-type: none"> - We hebben regelmatig behoefte aan bepaalde deskundigheid of competenties die wij in de organisatie niet hebben. - We kunnen de gevraagde kwaliteit niet leveren. 	
Gedrag in de organisatie: subthema's: - waarden - rollen - communiceren - leiderschap - participatie	We hebben regelmatig klachten over: <ul style="list-style-type: none"> - Waarden: <ul style="list-style-type: none"> - uiteenlopende meningen over het doel van de organisatie - een 'eilandencultuur'/'hokjescultuur' - een slechte werksfeer - gebrek aan respect voor elkaar - 'wij-zij' denken - Rolconflict/rolambigüiteit: <ul style="list-style-type: none"> - onbekend zijn wanneer je je werk goed doet - onduidelijkheid over wat van je verwacht wordt - mensen die niet de juiste dingen doen - hobbyisme - Communicatie: <ul style="list-style-type: none"> - onduidelijke boodschappen - impliciete boodschappen - gebrek aan toelichting op besluiten - niet weten waarom iets gedaan wordt - Leidinggevenden: <ul style="list-style-type: none"> - stijl van leidinggevenden - kwaliteit van leidinggeven - gebrek aan discipline - Participatie in besluiten: <ul style="list-style-type: none"> - overhaaste besluiten - weinig openheid over te nemen besluiten - weinig medezeggenschap voor medewerkers - ongelijke verdeling van effecten van besluiten - meningsverschillen over besluiten 	

Bekijkt u nog eens rustig wat u allemaal heeft ingevuld in Lijst 3. Checkt u nogmaals uw Lijst 2. Zou u, alles nog eens in overweging nemend, de kruisjes op dezelfde positie laten staan?

Zo nee, zet u dan de kruisjes opnieuw neer in onderstaande tabel.

Lijst 2 (herzien) Vul in voor uw eigen organisatie:

Wij kunnen verbeteren o.g.v. ↓: kruis aan	Technologie	Organisatie	Personeel
Efficiëntie			
Kwaliteit			
Flexibiliteit			
Innovatie			

Stap 4: Oplossingsrichtingen per aspect van het TOP-model

U heeft nu op een rij wat de eisen zijn die worden gesteld aan uw organisatie; of er eisen zijn waaraan uw organisatie onvoldoende voldoet en wat te verbeteren heeft op grond van regelmatige verstoringen. U weet, als u iets moet verbeteren aan efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en / of innovatie, dat u dan wat moet gaan doen met Technologie, Organisatie en / of Personeel. Maar wat?

In deze stap kunt u op basis van de resultaten uit de vorige stappen, mogelijke oplossingsrichtingen bepalen. We zeggen er nogmaals bij dat dit alleen globaal kan. Daarvoor kunt u onderstaande Lijst 4 gebruiken. Deze kan u op weg helpen naar slimmer werken. Zet u telkens een 'X' als u meent dat de oplossingsrichting perspectief voor u biedt.

Lijst 4 Oplossingsrichtingen binnen Technologie, Organisatie en Personeel

Thema	Oplossingsrichting	X = ja
Technologie	Als u vaak 'ja' hebt gescoord op dit aspect:	
Technologie- en ICT-toepassing	<p><i>Bepaal eerst hoe werkprocessen en functies eruit zouden moeten zien (zie bij Organisatie); kijk dan welke systemen nodig zijn om deze processen te ondersteunen.</i></p> <p>Idealiter maakt u een analyse van technische specificaties. Vervolgens ontwerpt u op papier de benodigde technologie of u laat dit voor u doen.</p>	
Ergonomie	<p><i>Maak gebruik van ergonomie- en organisatiedeskundigen om werkplekken gezond en productief in te richten.</i></p> <p>U kunt zelf inventariseren waar in het werkproces sprake is van fysieke belasting en repeterende bewegingen. Vervolgens kunt u het werkproces en functies anders inrichten (zie Organisatie) of ergonomische hulpmiddelen toepassen</p>	
Organisatie	Als u vaak 'ja' hebt gescoord op dit aspect:	
Inrichting van het werkproces	<p><i>Probeer het werkproces meer stroomsgewijs in te richten en het aantal en variëteit van de mogelijke afstemmingsrelaties tussen afdelingen zoveel mogelijk te beperken.</i></p> <p>Idealiter zou u een analyse kunnen maken van het primaire proces. Uitgangspunt hierbij is op welke manier de 'orders' (het werkaanbod) het beste door het primaire proces kunnen lopen. U moet dan inzicht hebben in de voorspelbaarheid en planbaarheid van de orders en u moet inzicht hebben in de bewerkingen die allemaal nodig zijn. Vervolgens bepaalt u welke stappen er in het maken van het product of de dienst zitten, wie er met elkaar contact moeten hebben en waardoor verstoringen worden veroorzaakt. Daarna maakt u een ontwerp op papier van het gewenste primaire proces of u laat dit doen. Vervolgens bepaalt u op welke plek in het proces welke besluiten genomen moeten kunnen worden, om verstoringen te voorkomen. U bent dan bezig met het inrichten van de management- en regeltaken in het proces. Daaruit volgt wie welke taken krijgt.</p>	
Inrichting van functies, taken, afdelingen en teams	<p><i>Probeer op het niveau van functies, teams en afdelingen zo breed en volledig mogelijke opdrachten neer te leggen, met de daarbij benodigde beslismogelijkheden over zaken als budget, kwaliteit, taakverdeling; maak dit niveau (mede)verantwoordelijk voor het contact met de 'klant'.</i></p> <p>De beginstap is hier te bekijken wat is gezegd bij 'inrichting van het werkproces'. Op basis van het primaire proces en de verdeling van management- en regeltaken kunt u kijken of u met het (her)groeperen van taken komt tot 'brede en volledige' functies. Dat kan ook leiden tot het formeren van teams, waarbij een team verantwoordelijk is voor een afgebakend deel van de productie of dienstverlening. Teamleden verdelen daarbinnen taken afhankelijk van voorkeur, competenties, beschikbaarheid, werktijden, e.d.</p>	
Management- en besturingsstructuur	<p><i>Het management opereert niet effectief. Dat kan liggen aan de structuur van de organisatie ('inrichting van het werkproces') of aan de kwaliteit van de managers. Pas de organisatiestructuur aan en/of faciliteer de competentieontwikkeling of outplacement van managers.</i></p> <p>De beginstap is hier te bekijken wat is gezegd bij 'inrichting van het werkproces' en bij 'inrichting van functies, etc.' Waar het om gaat is de juiste volgorde toepassen. Het werkaanbod (de orders) is sturend voor de inrichting van het primaire proces. Vervolgens kijkt u hoe het primaire proces het beste kan worden gemanaged door te bezien wat op welke plaats geregeld zou moeten worden. Uitgangspunt is dat regeltaken aanwezig moeten zijn op de plaats waar besluiten genomen moeten worden. Bijvoorbeeld als zich verstoringen of afwijkende situaties kunnen voordoen. Dit leidt tot een verdeling van taken en toewijzing van taken in functies. Ten slotte worden mensen in functies benoemd. Op dat moment kunt u nagaan of de juiste mensen ook de juiste competenties hebben om hun werk goed te doen. U kunt dan schuiven met mensen of zorgen dat competenties worden bijgespijkerd (zie ook 'Personeel').</p>	

Thema	Oplossingsrichting	X = ja
Organisatiebeleid en management-systemen	<p><i>Deze punten hebben raakvlakken met de diverse organisatiebelevingsvelden, namelijk:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1] <i>strategisch beleid,</i> 2] <i>bedrijfseconomisch/financieel beleid,</i> 3] <i>marketing & sales,</i> 4] <i>technologie- en ICT-beleid,</i> 5] <i>HRM-beleid,</i> 6] <i>communicatiebeleid.</i> <p><i>Formuleer helder beleid op deze belevingsvelden en zorg ervoor dat het wordt uitgevoerd. Benut eventueel managementsystemen zoals Balance Score Card en het Integrale Nederlands Kwaliteitszorgmodel en nieuwe managementconcepten, zoals Sociotechniek, Business Process Redesign.</i></p> <p>Als beginpunt geldt hier een analyse van het primaire proces en van de orderstroom (zie 'inrichting werkproces'). Vervolgens kan blijken dat er behoefte is aan managementinformatie op één of meer van de bovengenoemde onderwerpen. Daarvoor is nodig om preciezer te weten wat voor verstoringen zich voordoen, wat hun effect is en hoe u ze kunt oplossen. Soms is dat met beleid als hierboven, soms is dat met het herontwerp van een proces of een functie. Voorbeeld: op p-vlak kunt u loopbaanbeleid maken om mensen groeikansen te geven, maar u kunt ook in een functie meer regel- een leer-taken inbouwen.</p>	
Personeel	Als u vaak 'ja' hebt gescoord op dit aspect:	
Kwantitatieve bezetting: subthema's: - personele formatie - contracten - arbeids- en bedrijfstijden	<p><i>Bepaal de flexibilitateitsbehoefte in het werkproces; bepaal vervolgens welk personeel daarvoor nodig is in termen van aantal uren en kwalificaties; leid medewerkers op of werf medewerkers met benodigde kwalificaties; laat medewerkers op de werkvloer samen hun eigen werktijdenregeling maken op basis van de flexibilitateitsbehoefte ofwel het werkaanbod.</i></p> <p>De analyse van de flexibilitateitsbehoefte begint bij een orderstroomanalyse: hoe veel, wanneer, hoe voorspelbaar, met welke kwaliteit moet u een product of dienst maken? Hoeveel uren heeft u daarvoor nodig en op welke tijdstippen. Wat voor type arbeidscontracten passen daar goed bij? Welke arbeidstijden en welke bedrijfstijden horen bij dat proces en wat is een goed passend systeem voor werktijdregelingen (ploegendienst, deeltijdwerk, flexibel jaarrooster, schuivende begin- en eindtijden, etc.).</p>	
Kwalitatieve bezetting: subthema's: - kwalificatie/ competenties	<p><i>Bepaal de kwalificatiebehoefte in het werkproces; bepaal in hoeverre deze behoefte matcht met de aanwezige competenties bij medewerkers; leidt bij mismatch medewerkers op in de gewenste kwalificaties.</i></p> <p>De analyse van de kwalificatiebehoefte begint bij een orderstroomanalyse (zie 'kwantitatieve bezetting'). Op grond daarvan en in combinatie met de flexibilitateitsbehoefte weet u wanneer hoeveel uren nodig zijn. Vervolgens bepaalt u, mede in relatie tot de vereiste kwaliteit van producten en diensten, welke competenties nodig zijn en wanneer deze beschikbaar dienen te zijn.</p>	
Gedrag in de organisatie: subthema's: - waarden - rollen - communiceren - leiderschap - participatie	<p><i>Benoem het gewenste gedrag; schep de condities voor gewenst gedrag op deze velden door de structuur zo aan te passen dat deze gedrag faciliteert; train en school medewerkers en leidinggevendend waar nodig; geef het voorbeeld.</i></p> <p>Het gewenste gedrag in de organisatie is een afgeleide van de structuur van de organisatie. De structuur van de organisatie slaat op de 'inrichting' van het werkproces, de orderstroom, en de 'inrichting van functies, taken, afdelingen en teams' (zie Organisatie). De structuur bepaalt niet alleen 'wat' er gedaan moet worden, maar in hoge mate ook 'hoe'. Dat 'hoe' verwijst naar het begrip organisatiecultuur. Omdat dit begrip lastig handen en voeten is te geven als u dit wilt veranderen, hebben wij enkele cruciale gedragsthema's benoemd (linkerkolom). Bij elk van deze thema's kunt u benoemen hoe het 'hoort'. Dat kunt u vervolgens vertalen in het precieze gedrag wat daar bij hoort. U kunt zich laten helpen door een gedragsdeskundige. Daarmee vermijdt u het probleem dat u zelf onderdeel uitmaakt van de organisatiecultuur. Het verlangt waarschijnlijk wel enige veranderbereidheid bij uzelf. Zodra u uiteindelijk het gewenste gedrag hebt vertaald in 'wat moeten mensen dan precies doen' is het raadzaam na een tijdje te evalueren of het gewenste gedrag leidt tot gewenste effecten, om het vervolgens eventueel aan te passen. Niets is immers moeilijker te veranderen dan ingesleten gewoonten.</p>	

Trek op basis van de geselecteerde oplossingsrichtingen uw eigen conclusies voor accenten voor verbeteringen:

.....
.....
.....
.....

U heeft nu een diagnose gemaakt van eisen en weet waar uw 'uitdagingen' zitten. U heeft globaal benoemd waar richtingen voor oplossingen zijn te vinden. U heeft tot slot een lijstje van mogelijkheden om Slimmer te werken. Dat is nog erg globaal allemaal. De kunst is om het nu te concretiseren en dat zal misschien niet makkelijk zijn.

Heeft u nog te weinig grip op uw situatie belt u ons gerust. We helpen graag!

Literatuur

Bolwijn, P.T., & Kumpe, T. (1991). *Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing*. Assen / Maastricht: Van Gorcum / Stichting Management Studies.

Jongkind, R., Oeij, P., Vaas, F. (2003 [1e], 2004 [2e]). *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Oeij, P.R.A. (oktober 2002). *Organisatie-diagnose-instrument voor het bestrijden van knelpunten bij werkstress, efficiëntie en productiviteit*. Hoofddorp: TNO Arbeid. (downloadbaar via: <http://tno-arbeid.adlibsoft.com/adlib/docs/tno0211964.pdf>).

Oeij, Peter, Rien van Eijk, Ben Fruytier (juli 1991). *Sociotechniek en arbeidsorganisatie: Eindrapport werkplekbeschrijvingen van de toekomstige ECT/SeaLand-Delta Terminal voor de overslag van containers*. Tilburg: IVA.

Oeij, P.R.A., Jongkind, R., Vaas, S. (red.) (in druk). *Slimmer werken in praktijk: Voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen*. TNO Arbeid: Hoofddorp.

Peeters, M.H.H., Joosten, E.P. (februari 1997). *Oriëntatie- en diagnose-instrument 'Pandora: Proces Analyse door Doorlichting van Organisatie-, Regel- en Arbeidsstructuur*. Concept Versie 1. Amsterdam: NIA TNO.

Peeters, M.H.H., Mossink, J.C.M. (1995). *De WEBA-Methode. Deel 2 Herontwerp*. Alphen aan den Rijn / Zaventem: Samsom Bedrijfsinformatie.