

Personeelsmanagement 'op maat'; stapsgewijs van organiseren van werk naar contractrelaties

Michiel Schoemaker, november 2013

Gebaseerd op promotie-onderzoek "Tussen slavernij en anarchie; een onderzoek naar de contractuele relatie in laat-moderne organisaties".

Inleiding

De inhoud van het werken wordt bepaald door een aantal variabelen. Veranderen deze variabelen dan verandert de inhoud van het werken. Aan de hand van vijf variabelen kan de soort werken worden getypeerd. Deze vijf variabelen zijn:

- de aard van het product of dienst
- de manier van waarde-toevoeging door medewerkers
- de positie van de klanten in de productie of dienstverlening
- de verhouding (ordinaal) tussen onderwerpen als effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en creativiteit van het werk
- de voorspelbaarheid van de output.

Met behulp van deze vijf variabelen kan beoordeeld worden hoe complex of dynamisch het werk is. Daarmee kan worden beoordeeld wat de positie van de medewerker in het werk is: Is er sprake van 'blue, silver, white of gold collar work'. In figuur 1 zijn deze vier soorten werk in een matrix geplaatst met behulp van de begrippen complexiteit van het werk en dynamiek van het werk. Als voorbeeld zijn deze vier typen werk uitgewerkt.

	Laag-dynamisch	Hoog-dynamisch
Hoog-complex	<ul style="list-style-type: none"> . Langcyclische waarde-toevoeging . Maatwerk producten . Dominantie van effectiviteit en creativiteit <p><i>'Silver collar work'</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> . Kortcyclische waarde-toevoeging . Maatwerk diensten . Dominantie van flexibiliteit en creativiteit <p><i>'Gold collar work'</i></p>
Laag-complex	<ul style="list-style-type: none"> . Langcyclische waarde-toevoeging . Massaproducten . Dominantie van efficiëntie en effectiviteit <p><i>'Blue collar work'</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> . Kort-cyclische waarde-toevoeging . Massadiensten . Dominantie van efficiëntie en flexibiliteit <p><i>'White collar work'</i></p>

Figuur 1: Ideaaltypische verdeling naar vier soorten werk; bij verschillende complexiteit en dynamiek van het werk.

Voorbeeld type 1: 'Blue collar work'; het Tayloristische werken

In dit type werken worden massaproducten voor een (anonieme) grootschalige markt gemaakt. De waarde-toevoeging is langcyclisch. Er zijn vele bewerkingen nodig voordat een product tot stand komt. In het management zijn vooral effectief en efficiënt produceren van groot belang. Dit bepaalt het succes en de overlevings-kansen van de organisatie. Het is het prototype van de organisatie als star systeem.

De omgeving is weinig dynamisch, het massaproduct wordt zonder al te veel invloed van klanten op de markt gebracht (product-push). Archetypen van dit soort werken zijn de ouderwetse lopende band en de administratieve bureaucratie van overheidsorganisaties uit het verleden. In zijn pure vorm komt dit soort werken steeds minder voor. Dit omdat organisaties opschuiven naar andere typen van werken.

Voorbeeld type 2: 'Silver collar work'; het moderne productiewerk

In dit type werken worden maatwerk producten gemaakt voor vaak individuele klanten. Dit wil niet zeggen dat er geen sprake is van massaproductie, dit kan wel, maar er wordt hier veel meer gedifferentieerd geproduceerd dan in werktipe 1.

Modern productiewerk is te vinden in bijvoorbeeld de vliegtuigbouw, automobiel-industrie en consumentenelektronica. Er wordt geproduceerd voor grootschalige, maar vaak geïndividualiseerde markten. De waarde-toevoeging is langcyclisch. In het management zijn vooral effectiviteit (de goede producten op de markt zetten) en creativiteit (concurrenten voor zijn bij het lanceren van nieuwe producten) van belang. Dit bepaalt het succes en de overlevingskansen van de organisatie. De omgeving is weinig dynamisch (zij het vaak wel dynamischer dan in type 1), omdat de productlevenscyclus toch nog vaak meerdere jaren beslaat. Het product wordt vaak wel met invloed van klanten op de markt gebracht. Letten op wat de klant wil (creativiteit) bepaalt de overlevingskansen (market-pull).

Voorbeeld type 3: 'White collar work'; Massa/Mc.Donalds-dienstverlening

In dit type organisatie worden massadiensten aan een grootschalige markt geleverd. De klant is echter niet anoniem, want er is sprake van dienstverlening. De dienst wordt samen met de klant 'gemaakt'. De waarde-toevoeging is echter in hoge mate gestandaardiseerd en kortcyclisch van karakter. Er zijn weinig bewerkingen nodig voordat een dienst tot stand komt. In het management zijn vooral efficiency en flexibiliteit van groot belang. Efficiency om in een hoog tempo, kortcyclisch diensten te kunnen verkopen. Flexibel omdat de omgeving waarin geopereerd moet worden hoog-dynamisch is. De klant is wispelturig, de vraag lastig in te schatten, de concurrentie is groot. Volume van de vraag kan daardoor sterk variëren en flexibiliteit in de organisatie is dan noodzakelijk. Controle en beheersing van het werkproces door informatiesystemen is van groot belang. Voorspelbaarheid voor de klant is eveneens van belang. De organisatie moet in zijn dienstverlening berekenbaar zijn. De klant wil een berekenbaar product tegen een lage prijs en de kwaliteit van dat product moet voorspelbaar zijn. Zowel het gedrag van de medewerker als dat van de dienst is voorspelbaar. Het verschil met het type 1 werken is evenwel dat er enerzijds vooral (kort-cyclische) diensten worden geleverd (in plaats van producten) en dat anderzijds de dynamiek van het werken zeer groot is. Er is veel fluctuatie in de vraag naar diensten en de concurrentie in dit type organisaties is zeer groot. Voorbeelden waar dit werk te vinden is zijn call centers, reisbureaus, uitzendorganisaties en in toenemende mate de gezondheidszorg.

Voorbeeld type 4 ; 'Gold collar work'; Maatwerk/Kennisintensieve dienstverlening

In dit type werk worden maatwerk diensten geleverd voor vaak individuele klanten. De vraag van de klant is uniek en allesbepalend in de dienst die uiteindelijk geleverd wordt. Krijgt de klant in de Mc.Donaldsorganisatie een voorspelbare dienst, in dit type organisatie is het eindresultaat van de dienstverlening vaak uniek en niet voorspelbaar. Dit wil niet zeggen dat er geen sprake is van standaardisering van dienstverlening, zoals in type 3, dit kan wel, maar deze standaardisering is vaak gericht op de 'back-office-processen' en het vastleggen van kennis ('kennis-management'). Typische voorbeelden van maatwerk/ kennisintensieve dienstverlening zijn adviesbureaus (zij het organisatieadviseurs, architecten, fiscalisten) en onderzoeksinstituten. Er worden diensten verleend aan individuele klanten. De waardetoevoeging is, vanuit de optiek van verrichte handelingen voor de klant, kortcyclisch van aard. In het management zijn vooral flexibiliteit en creativiteit van belang. De klant heeft ook in hoge mate invloed op de totstandkoming van de dienst. De medewerker in dit type werken is een professional en vaak een kenniswerker dan wel een 'ambachtsman'. De talenten van de professional bepalen de kwaliteit van de dienst. Ook in dit type werken wordt gewerkt in teams (zoals in type 2), maar deze teams zijn veel meer fluïde en vaak tijdelijk van samenstelling dan in type 2 (zie ook hierna onder besturing van het werken). Zijn in type 2 de teams/taakgroepen vaak stabiel van samenstelling en georganiseerd rond de structuur van het productieproces, in dit type werken zijn de professionals en de wijze waarop ze samenklonteren in teams zelf het 'productieproces'.

Met deze korte schets zijn de kenmerken van het werken geschetst. Zoals blijkt kunnen productiestructuren vier hoofdvormen aannemen. Inmiddels is gesteld dat het eerste type, de Tayloristische arbeid, aan terrein verliest. Organisaties gaan weg van dit type werken wat zo kenmerkend was voor de industriële organisatie van de 19e en 20ste eeuw. Het werken verandert, afhankelijk van het soort product of dienst dat moet worden geleverd, afhankelijk van de complexiteit en dynamiek in de omgeving van de organisatie en daarmee de organisatie zelf, naar drie nieuwe soorten werken.

Deze drie nieuwere soorten werken zijn getypeerd met het moderne productiewerk (type 2), de massa-/Mc.Donalds-dienstverlening (type 3) en de maatwerk/kennis-intensieve dienstverlening (type 4). In tegenstelling tot wat vaak beweert wordt kan op basis van dit model worden geconcludeerd dat werken zich niet in één, maar in drie verschillende richtingen aan het ontwikkelen is. Dit heeft belangrijke implicaties voor het HRM. Hierop wordt verderop in dit hoofdstuk teruggekomen.

Besturing van werken

Stap 1: identificeer de gewenste besturing van werken (per soort werk/organisatie)

In deze stap wordt beoordeeld hoe het werken moet worden bestuurd. Deze besturing hangt nauw samen met de soortwerk en de 'productie'-structuur maar is toch van een andere orde. Het gaat hierbij vooral om te bepalen wat de vrijheidsgraden van medewerkers of teams zijn in hun werk. Of anders gezegd: welk type besturing het meest wenselijk is. Op basis van een aantal objectieve criteria, zoals structuur,

besturingsconcepten, systemen, vrijheidsgraden van individuen kan worden bepaald welke soort besturing gewenst is. Er zijn meerdere typen besturing van werken te onderscheiden, die elk passen bij een bepaalde complexiteit en dynamiek van het werken. Het gaat hier om een spectrum: hiërarchische, unit-, matrix-, projecten- en netwerkbesturing. Besturing is daarbij geschetst in het spectrum laag-complex/laag-dynamisch naar hoog-complex/hoog dynamisch; zie figuur 2.

Linksonder in het traditionele Tayloristische productiewerk is er sprake van besturing vanuit één punt (hiërarchische besturing), rechtsboven in de kennisintensieve dienstverlening is er sprake van netwerkbesturing en daarmee een hoge mate van zelfsturing.

	Laag-dynamisch	Hoog-dynamisch
Hoog-complex	Modern productie-werk	Maatwerk/ Kennisintensieve dienstverlening NETWERKSTURING
Laag-complex	Tayloristisch productie-werk HIËRARCHISCHE STURING	Massa/ Mc.Donalds- dienstverlening

Figuur 2: Samenhang tussen soorten werk en 'besturingsstructuur'.

In de onderstaand box zijn deze besturingsvormen als voorbeelden nader uitgewerkt.

In de *hiërarchische organisatie* is de totale besturing erop ingericht het primaire proces te besturen, controleren en beheersen. Beslissingen, zowel strategische als operationele worden hoog in de organisatie genomen. Er is sprake van verregaande werkverdeling en medewerkers vervullen wel afgebakende, vaak nauwkeurig omschreven functies. De regelcapaciteit van medewerkers is laag. Werken is in hoge mate gestandaardiseerd en gereguleerd in werkvoorschriften, taakbeschrijvingen en functies.

Er is een sterke scheiding tussen denken en doen in de organisatie. Managers denken en nemen beslissingen, medewerkers doen en voeren uit. Het werken is statisch, de noodzaak tot flexibel werken is laag.

De *unit-organisatie* is in wezen een variant van de hiërarchische organisatie. De totale organisatie die de hiërarchie kenmerkt wordt in de unit-organisatie opgedeeld in min of meer zelfstandige eenheden. Er is sprake van decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, in elk geval op operationeel niveau. Units zijn resultaatverantwoordelijke eenheden die elk een afgerond product of een afgeronde dienst in de markt brengen.

In de *matrix-organisatie* wordt in de besturing bewust een dualiteit ingebouwd tussen diverse structuur-principes. De matrix kent twee invalshoeken. Veelal worden lijnstructuren (zoals units ingedeeld naar klanten, markten of producten) gecombineerd met discipline-invalshoeken. Dit omdat een toenemende complexiteit van de productie- of dienstverlening vraagt om het werken met meerdere disciplines (vakgebieden) vanwaaruit medewerkers opereren. Ook noopt een toenemende dynamiek tot het inzetten van medewerkers op verschillende klant-, product- of marktlijnen (al naar gelang de gekozen hoofdindeling). Medewerkers hebben een dubbele binding nodig (hun vakgebied, discipline enerzijds en het product/de dienst anderzijds) om goed te kunnen functioneren.

De *projecten-organisatie* is een organisatie waarin alle medewerkers, op basis van hun discipline van project naar project gaan. Er is aldus niet meer sprake van een vaste (staande) organisatie waarin medewerkers in een 'lijnstructuur' werken, maar er is sprake van een meer fluïde organisatie waar medewerkers hun thuisbasis hebben in hun discipline. Terwijl het werk waar zij op worden ingezet fluctueert (van project naar project). De besturing van de projecten is sterk gericht op resultaat-management: telkens de resultaten van projecten definiëren en de inzet van mensen en middelen daarop sturen.

In *netwerkorganisaties* wordt sterk projectmatig, in multidisciplinaire teams, over de grenzen van bestaande organisaties heen gewerkt. De netwerken hebben tijdelijke knooppunten (projectteams) die in een hoge mate van zelforganisatie werken aan doelen en resultaten voor klanten/opdrachtgevers. De zelfsturing is groot omdat voor het bereiken van hun doelen en resultaten de teams zelf hun middelen moeten organiseren. De netwerkorganisatie kan in ruimte en tijd dusdanig dynamisch worden dat er sprake is van *virtuele besturing*. Dit is in wezen een variant van de netwerkorganisatie.

Een andere methode is het hanteren van zogenaamde 'uitsprakensets' om managers, projectleiders of medewerkers te laten beoordelen hoe zij tegen de besturing van werken aankijken. In figuur 3 is een voorbeeld van zo'n set opgenomen. De letters van het alfabet ('a' tot en met 'f') corresponderen met de hiervoor beschreven besturingstypen (van hiërarchische tot virtuele besturing). Door middel van aankruisen welke uitspraak het meest bij de gewenste situatie past ontstaat een beeld welk type besturing gewenst is.

Vanzelfsprekend kan deze set uitspraken op maat worden gemaakt voor de betreffende organisatie of onderdelen daarvan.

	a	b	c	d	e	f	
denken en doen moeten sterk gescheiden zijn							denken en doen moeten sterk zijn geïntegreerd
er moet sprake zijn van centralis-tische sturing in het werken							er moet sprake zijn van netwerksturing in het werken
de klant staat aan het eind (aanbodgestuurd werken)							de klant is dominant aanwezig in het 'productieproces' (vraaggestuurd werken)
werk is routinematig van aard (bakje in-bakje uit)							werk is projectmatig en improviserend van aard
er moet worden gewerkt in vaste werkverbanden							er moet worden gewerkt in virtuele werkverbanden
werk is locatiegebonden							werk is 'footloose'
werk is functie-georiënteerd en georganiseerd rond taken							werk is georganiseerd rond talenten van individuen
de organisatie is een statisch systeem							de organisatie is een fluïde systeem
veranderen is 'van A naar B' met een specifiek einddoel							veranderen is continu bewegen met een vaag idee waarheen
de besturing is inputgericht							de besturing is outputgericht
TOTAALSCORE (bepaal per kolom het totaal)							

Figuur 3: Voorbeeld van een diagnose van besturing van werken op basis van een 'uitsprakenset'. Hiermee kan bepaald worden welk type besturing het hoogst scoort. In dit voorbeeld is 'a' de hiërarchische besturing en 'f' de virtuele besturing

Stap 3: bepaal het gewenste profiel van de 'contract-relatie'; de benodigde inzet van personeelsinstrumenten

Wanneer voor de organisatie/het organisatie-onderdeel bepaald is van welk soort werken er sprake is en hoe de besturing van werken plaats moet vinden, kan de gewenste 'contract-relatie' in kaart worden gebracht. Met contract-relatie wordt bedoeld op het geheel aan managementtools en personeelsinstrumenten dat gebruikt wordt om de relatie tussen individuele medewerker en organisatie te 'managen'.

Naarmate organisaties complexer en dynamischer worden verandert de relatie waarin mensen samenwerken. Bepaalde typen organisatie en contract-relaties horen derhalve bij elkaar. Lifetime-employment en 'verblijfscontracten' horen bij hiërarchische en unit-organisaties, net zoals employability en zelfsturing in ontwikkelen horen bij netwerkorganisaties. Of anders geformuleerd: een moderne productie-organisatie die

wordt bestuurd als een matrixorganisatie zal een heel andere contract-relatie hebben dan een maatwerk/ kennis-intensieve dienstverlenende organisatie die als een projecten-organisatie werkt. Maar zo zal ook binnen de typen productiestructuren variatie voor kunnen komen. Bijvoorbeeld, de massa/Mc.Donaldsdienstverlenende organisatie die wordt bestuurd als een matrixorganisatie zal een andere contract-relatie moeten hebben dan één die werkt als een netwerkorganisatie. In figuur 4 is deze samenhang geïllustreerd.

	Hiërarch. organisatie	Unit-organisatie	Matrix-organisatie	Projecten-organisatie	Netwerk-organisatie	Virtuele organisatie
Arbeidsverhoudingen	Centraal Collectief	Centraal Collectief	Centraal/ decentraal	Multi-focaal	Individueel	Non-issue
Contractvorming	Verblijfs-contract	Verblijfs-contract	Verblijfs-contract/ Prestatie	Prestatie	Prestatie	Prestatie
Inzetbaarheid	Life-time employment	Life-time employment	Mobiliteit	Mobiliteit	Employability	Employability
Beloning	Functie-gericht	Functie-gericht	Functie- en prestatie-gericht	Prestatie-gericht	Prestatie-gericht	Prestatie-gericht
Ontwikkelen	Functie-gericht	Functie-gericht	Vakgericht	Vak- en talentgericht	Talent-gericht	Talent-gericht

Figuur 4: Overzicht van de verschillende soorten contract-relaties in verschillende typen organisaties en werken.

De gehanteerde indeling van figuur 4 kan nader worden aangevuld voor de eigen organisatie. Essentie van deze matrix is het bepalen welke contractrelatie de organisatie wil hanteren voor de verschillende soorten werk en besturing van werken. Hiermee kan de gewenste inzet van personeelsmanagement 'op maat' worden gedefinieerd.

Maar ook hier is het gebruik van het instrument van de uitsprakenset geschikt. In figuur 5 is hiervan een voorbeeld gegeven. Door middel van aankruisen welke uitspraak het meest bij de gewenste situatie past ontstaat een beeld welk type contractrelatie gewenst is. Vanzelfsprekend kan ook deze set uitspraken op maat worden gemaakt voor de betreffende organisatie of onderdelen daarvan.

	a	b	c	d	e	f	
arbeidsvoorwaarden worden op centraal niveau vastgesteld							arbeidsvoorwaarden zijn sterk geïndividualiseerd
de werkgever onderhandelt alleen met het medezeggenschap							de werkgever onderhandelt met alle medewerkers apart over arbeidsvoorwaarden
arbeidscontracten zijn gericht op 'verblijf'							werken wordt gestuurd met prestatie-overeenkomsten
de organisatie biedt life-time employment							het individu regelt zijn eigen employability
alleen de functie wordt beloont							belonen is een mix van taken, competenties en prestaties
er wordt niet beoordeeld of alleen op gedrag							er wordt op prestatie en competenties beoordeeld
ontwikkelen is slechts functiegericht							ontwikkelen is talentgericht
er wordt niet gewerkt met systemen van prestatiesturing							er wordt wel gewerkt met systemen van prestatiesturing
er wordt niet gewerkt met personal benefit statements							er wordt wel gewerkt met personal benefit statements
arbeidsvoorwaarden zijn standaard en uniform							er wordt gewerkt met een uitgebreid cafeteria-systeem
TOTAALSCORE (bepaal per kolom het totaal)							

Figuur 5: Voorbeeld van een diagnose van de gewenste contract-relatie op basis van een 'uitsprakenset' (de gewenste situatie moet worden ingevuld). Hiermee kan bepaald worden welk profiel de contract-relatie zou moeten hebben. In dit voorbeeld is 'a' de hiërarchische besturing en 'f' de virtuele besturing

Conclusie

De afgelopen twintig jaar is er een grote diversiteit aan soorten werk en besturing van werken ontstaan. Het blijkt dat soorten werken en besturing van werken samenhangen (op grond van complexiteit en dynamiek van werken). In dit hoofdstuk zijn vier soorten werk onderscheiden met elk hun besturingsvraag. Deze soorten werken vraag elk om een HRM op maat. Daarmee is een veel grotere diversiteit in HRM nodig dan tot nu toe in de gangbare HRM literatuur wordt voorgesteld. HRM kan gezien worden als een te 'unitaire' theorie waarin -zonder onderscheid naar vormen van arbeidsorganisaties- uniforme oplossingen en instrumenten worden aangedragen. Terwijl de toenemende diversiteit aan vormen en besturing van werken juist om maatwerkoplossingen vraagt. Of, meer concreet, de ene organisatie kan nog prima met functiebeschrijvingen en centrale arbeidsverhoudingen uit de voeten en heeft weinig aan zaken als employability en individuele talenontwikkeling. Terwijl de andere organisatie juist niets meer heeft aan oude personeelsinstrumenten en dringend met onderwerpen als talenontwikkeling en

employability aan de slag moet. Er is al met al veel meer diversiteit in HRM nodig, zoals hierna zal blijken, zelfs binnen organisaties.

In de verandering de hiërarchische organisatie richting een virtuele organisatie is individualisering een belangrijk veranderkundig gegeven. Deze individualisering komt in alle drie de geschetste velden van het HRM (het institutionele, het instrumentele en het individuele veld) naar voren. Bij een toenemende complexiteit en dynamiek brokkelt het institutionele veld langzaam af. In de hiërarchische organisatie zijn de arbeidsverhoudingen sterk centraal geregeld en ligt de sturing van de contract-relatie geheel op het niveau van de organisatie. Het individu is aan deze zaken volledig ondergeschikt gemaakt. Naarmate de organisatie verandert richting netwerk- of zelfs virtuele organisatie individualiseren deze arbeidsverhoudingen en sturing van de contractrelatie sterk.