

DEPARTEMENT BEDRIJFSECONOMIE

KWALITEIT VAN DE ARBEID EEN OVERZICHT VAN THEORETISCHE ACHTERGRONDEN EN STROMINGEN

door

Jan BELLENS
Prof. dr. Daniël VLOEBERGHS

WORKING PAPER
95-220
september 1995

D/1995/2263/17

Deze studie kwam tot stand in het kader van het project 'Het opmaken van een criteriumhandboek omtrent de impact van Human Resource Management op kwaliteit - van de arbeid in organisaties', met als opdrachtgever het Belgisch Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid.

Universiteit Antwerpen

Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen

Departement Bedrijfseconomie

september 1995

KWALITEIT VAN DE ARBEID

**Een overzicht van theoretische
achtergronden en stromingen**

**Jan Bellens
Onderzoeksassistent
Departement Bedrijfseconomie**

**Prof. dr. Daniël Vloeberghs
Professor Organisational Behaviour
en Human Resource Management**

Deze studie kwam tot stand in het kader van het project 'Het opmaken van een criteriumhandboek omtrent de impact van Human Resource Management op kwaliteit van de arbeid in organisaties', met als opdrachtgever het Belgisch Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid.

INHOUDSOPGAVE

	BLZ.
Inleiding - Kwaliteit van de Arbeid in de Organisatie	4
I. Conceptueel Kader	7
A. Algemeen	7
B. Opbouw van het analysekader : 3 criteria	10
1 - Analyseniveau	10
2 - Kwaliteit van de arbeid als eigenschap van ...?	11
3 - Subjectieve en objectieve factoren	12
C. Definitie kwaliteit van de arbeid	13
II. De bestaande theorieën	17
A. Verschillende theoretische stromingen	17
1 - De individueel-psychologische stroming	17
2 - De systeem-theoretische stroming	19
3 - De handelingstheoretische stroming	19
B. De sociotechnische theorie	21
1 - Geschiedenis	21
2 - Kwaliteit van de arbeid, kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeidsverhoudingen	22
3 - Processen in plaats van taken	23
4 - Regelcapaciteit	27
III. Kwaliteit van de arbeid en HRM	31
A. Human Resource Management	31
B. HRM en kwaliteit van de arbeid	33
1 - Structuur en cultuur	34
2 - Op alle niveaus van besluitvorming	35
3 - Doelstellingen van HRM	35

IV. Kwaliteitsmanagement en HRM	38
A. Kwaliteitsmanagement	39
B. Normen en awards	40
1 - ISO 9000	40
2 - Deming Prize	44
3 - Baldrige Award	45
4 - EFQM	47
C. Kwaliteitsmanagement in de praktijk	49
D. HRM en kwaliteitsmanagement	51
Bibliografie	53

INLEIDING

KWALITEIT VAN DE ARBEID IN DE ORGANISATIE

‘We kunnen dus vaststellen dat arbeidsvreugde ontstaat wanneer er beroep gedaan wordt op de capaciteiten van de werker in al zijn vormen. Op zijn gevoelens, op zijn rekenkunde, op zijn artistieke visie, op zijn capaciteit om het werk te plannen, op zijn sociale relatie en zijn integratie in de groep collega's, op zijn relatie met de cliënt, met degene voor wie hij werkt, op de beloning die hij zal krijgen en bijzonder ook op de appreciatie vanuit zijn sociale omgeving. Een mens gebruiken enkel voor zijn spieren, kan nooit arbeidsvreugde blijven creëren. Het komt er dus op aan jobs te bouwen waarbij een persoon wordt aangesproken in de veelheid van zijn capaciteiten.’

Wijlen Jo Colruyt over 'Arbeidsvreugde'

Wijlen Jo Colruyt had een duidelijke visie op het begrip 'arbeidsvreugde'. Hij raakt het fundament aan van het begrip kwaliteit van de arbeid : een beroep doen op de capaciteiten van de werknemer in al zijn vormen. De taak van het management bestaat er in om taken te creëren die een beroep doen op de veelheid van capaciteiten van de werknemers. Dat is heel kort gesteld de kern van kwaliteit van de arbeid en kan als een 'motto' voor dit overzicht van theoretische achtergronden en stromingen gelden.

Wat maakt arbeid in onze moderne welvaartsmaatschappij aantrekkelijk en uitdagend? Hoe kunnen we op een wetenschappelijk verantwoorde manier de 'kwalitatief goede' arbeid van de 'kwalitatief slechte' arbeid onderscheiden? Is kwaliteit van de arbeid objectief vast te stellen?

Heel wat mensen stellen zich vragen in deze zin : bedrijfsleiders, vakbondsfunctionarissen, leden van de ondernemingsraad, verantwoordelijken van opleidingen, de overheid, en soms ook de werknemers zelf. Dikwijls hebben zij wel een vrij vaag, emotioneel idee omtrent de kwaliteit van de arbeid in een bepaalde organisatie, maar kunnen zij deze ideeën moeilijk onder woorden brengen en nog moeilijker rechtvaardigen. Deze mensen voelen vaak de behoefte aan een theoretische achtergrond en een betrouwbaar instrumentarium om werksituaties in menselijk opzicht te definiëren en te beoordelen.

De economische recessie en de daaraan inherente werkloosheid heeft de kwalitatieve aspecten van arbeid misschien wat naar de achtergrond verschoven. Dit betekent echter geenszins dat alle problemen zijn opgelost. Hoewel de economische welvaart op heel wat plaatsen heeft gezorgd voor kwalitatief hoogwaardige arbeid en een stimulans heeft betekend voor nieuwe organisatievormen, zijn er toch nog heel wat problemen. Zo zorgen automatisering en robotisering nog vaak voor verdergaande taakutholling op de werkvloer. In heel wat moderne organisaties wordt werk van lage kwaliteit volledig afgescheiden van het proces en uitbesteed aan derden, wat tot een dualisering van de arbeidsmarkt leidt. Dit leidt tot een aanhoudende zorg voor kwaliteit van de arbeid bij diegenen die ermee begaan zijn.

Gesprekken over kwaliteit van de arbeid blijven in een organisatie heel vaak beperkt tot een opsomming van kleine individuele problemen zonder structuur, zoals een slechte verluchting of een gebrek aan inspraak bij de invoering van nieuwe machines. Werknemers en management beschikken nog niet over een degelijk analysekader betreffende kwaliteit van de arbeid in de organisatie. Er is geen theoretisch overzicht of structuur die gehanteerd kan worden. De lezer zal wel onmiddellijk begrijpen dat een analysekader m.b.t. kwaliteit van de arbeid subjectieve waardeoordelen omtrent het begrip arbeid inhoudt. Heel wat benaderingen van kwaliteit van de arbeid stranden in een uitgebreide discussie over wat kwaliteit van de arbeid precies is.

Het conceptueel kader dat men bij een bespreking van kwaliteit van de arbeid hanteert, is dan ook niet zonder belang. Daarom zullen we in het eerste hoofdstuk het conceptueel kader bespreken dat wij hanteren in onze studie en evaluatie. We vertrekken in feite vanuit een algemene visie op arbeid in de hedendaagse maatschappij om een analysekader voor kwaliteit van de arbeid op te bouwen. We definiëren in dit eerste hoofdstuk ook het begrip kwaliteit van de arbeid.

In het tweede hoofdstuk gaan wij dieper in op de bestaande theoretische benaderingen van kwaliteit van de arbeid. We bespreken kort de individueel-psychologische stroming, de systeem-theoretische stroming en de handelingstheoretische stroming. Daarna gaan we dieper in op de sociotechnische theorie, die volledig is opgebouwd en uitgewerkt rond het begrip kwaliteit van de arbeid.

In het derde hoofdstuk zullen we de soms wat ingewikkelde relatie tussen kwaliteit van de arbeid en human resource management in de organisatie bepalen en kort uitdiepen.

In het vierde hoofdstuk verdiepen we ons in kwaliteitsmanagement in de organisatie. We bespreken een aantal systemen voor kwaliteitsmanagement en we geven duidelijker het verband aan tussen kwaliteit van de arbeid, kwaliteit van het produkt en kwaliteit van de organisatie. Ook de relatie kwaliteitsmanagement-human resource management wordt kort besproken.

I. CONCEPTUEEL KADER

Alle wetenschappelijke inspanningen ten spijt, heeft elke benadering van kwaliteit van de arbeid tot op zekere hoogte een ethisch karakter. Elke uitspraak over kwaliteit van de arbeid is verbonden met een subjectieve visie op de plaats van arbeid in het menselijk bestaan. Volgens sommigen vormt dit een belangrijk probleem en zij verwerpen kwaliteit van de arbeid dan ook als een 'soft', inhoudsloos begrip dat slechts waarde heeft voor een zeer beperkte kring van ingewijden.

Volgens ons vormt deze subjectiviteit echter geen fundamenteel probleem, zolang de theoretische en conceptuele achtergrond van het begrip kwaliteit van de arbeid maar solide is en ook begrepen wordt door de lezer en de ondernemer. In dit eerste deel willen wij dan ook zo correct mogelijk onze visie op arbeid in onze moderne maatschappij weergeven.

A. ALGEMEEN

Het bedrijfsleven van vandaag beseft dat er, behalve met politiek-culturele ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en een snellere produktontwikkeling ook met sociale aspecten terdege rekening moet worden gehouden in de organisatie. Ondernemers dienen meer en meer aandacht te besteden aan de sociale aspecten van hun beslissingen. In onze studie werken wij dan ook vanuit een standpunt van maatschappelijke, dus niet louter bedrijfseconomische rationaliteit. Arbeid is voor de mens niet alleen belangrijk vanuit materieel of economisch oogpunt, maar ook - en vooral - vanuit zingeving en ontwikkeling van het menselijk bestaan. Arbeid is een zingevende activiteit van de mens, en overstijgt daarmee de materiële en economische noodzaak. Vanuit deze opvatting zou arbeid aan moeten sluiten bij de behoeften en mogelijkheden van mensen en zou dus van een bepaalde kwaliteit moeten zijn.

Uiteraard onderkennen wij dat een onderneming in onze maatschappij ook economische doelstellingen heeft waaraan moet worden voldaan. Het principieel en economisch bestaansrecht van een organisatie moet doorlopend bewezen worden en haar continuïteit dient zeker gesteld. Aldus stellen de medewerkers eisen aan de organisatie en stelt de organisatie als geheel ook eisen aan de medewerkers. Deze studie zoekt naar een antwoord op de vraag hoe aan arbeid vorm kan gegeven worden in het licht van die economische én sociale doelstellingen van een organisatie.

Wij gaan er van uit dat de hoofdbekommernis van een arbeidsorganisatie het leveren, creëren en ter beschikking stellen van zinvolle arbeidsplaatsen aan de samenleving is. Dit doen wij zeker niet enkel vanuit een goedbedoeld humanisme of idealisme, maar vanuit de loutere waarneming dat in onze welvaartsstaat mensen meer en meer belang gaan hechten aan de kwaliteit van het leven, en van het werk. Ook in de arbeidsliteratuur heeft het welzijnsbegrip de laatste jaren sterk aan invloed gewonnen.

In Nederland is het welzijnsbegrip ook al doorgedrongen tot de legislatuur: de Nederlandse Arbeidsomstandighedenwet (ARBO-wet) is één van de overheidsinstrumenten om het sociale beleid in arbeidsorganisaties te beïnvloeden. Het welzijnsbegrip heeft er betrekking op elementen die de inhoud en de organisatie van de arbeid betreffen. Uit de ARBO-wet vloeien dwingende bepalingen voort die gelden voor vrijwel alle werksituaties en die tot doel hebben de kwaliteit van de arbeid te waarborgen en te verbeteren.

De Nederlandse ARBO-wet integreert vier basisideeën over de arbeidssituatie:

- de mate waarin het werk aansluit bij de capaciteiten van de werknemers
- de mate van autonomie van de werknemers in hun werk
- de mate waarin informatie-overdracht plaatsvindt over doel en resultaten van het werk
- de mate waarin werknemers mogelijkheden hebben tot contact met anderen.

Met de ARBO-wet heeft Nederland een wet die veiligheid, gezondheid én welzijn van de werknemers beoogt te bevorderen en daarbij een opvallend groot aantal factoren van het werk relevant acht. Het gaat zowel om arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, als om taakinhoud, taakuitvoering, de organisatie van het werk, communicatiemogelijkheden, sociale contacten enz.

Tijdens onze verkenning houden wij de sociale relaties in de organisatie voortdurend in het achterhoofd. Een individuele arbeider kan zich slechts ontplooiën in relatie tot anderen in een arbeidsomgeving. Zoals reeds eerder gesteld, is arbeid is niet op de eerste plaats een economisch-organisatorische grootheid, maar vooral een sociale activiteit. De mens is een groepswezen en heeft een sterke behoefte om lid te zijn van een gemeenschap. Dat geldt ook op de werkplek en in het bedrijf.

Wij gaan uitsluitend in op sociologische en organisatorische factoren van de arbeidssituatie. Dit in tegenstelling tot een pure individueel-psychologische benadering, waarbij de arbeidsbeleving van de mens als individu centraal staat, vaak zonder enige verbinding met concrete structurele ontwikkelingen binnen de arbeidsorganisatie. Het spreekt ons inziens voor zichzelf dat kwaliteit van de arbeid sterk samenhangt met de structuur van de organisatie. Wij zetten ons dan ook af tegen louter individueel-psychologische benaderingen die zich tot het individuele niveau beperken en bestaande taken als uitgangspunt nemen. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid overstijgt de individuele arbeidssituatie en doet een beroep op de ganse organisatie.

In navolging van de sociotechnische theorie beschouwen we de organisatie ook als een open systeem. Een systeem kan gedefinieerd worden als complex geheel van elementen met een onderlinge samenhang die door hun interacties bepaalde effecten verwezenlijken die als doelen van het systeem kunnen worden opgevat. Een systeem is gesloten als het geen wisselwerking of interactie met de omgeving onderhoudt. Systemen waarvan de elementen geen relatie met de omgeving hebben worden dus gesloten genoemd. Een systeem is open als het in een dynamische relatie staat met zijn omgeving. Open systemen hebben een variabele interne structuur als hun omgeving

variabel is. Dit houdt in dat inputs uit de omgeving betrokken worden en getransformeerd worden tot outputs.

Deze vrij algemene ideeën over arbeid en organisaties vormen onze conceptuele achtergrond voor het denken over kwaliteit van de arbeid. In het volgende gedeelte zullen we, aan de hand van een indeling ontwikkeld door Fruytier en Ter Huurne (1983), meer concreet aangeven hoe ons theoretisch analysekader voor kwaliteit van de arbeid eruitziet.

B. OPBOUW VAN HET ANALYSEKADER: 3 CRITERIA

Het begrip kwaliteit van de arbeid kent heel wat verschillende definities. Analysekers met betrekking tot kwaliteit van de arbeid kunnen op verschillende manieren worden opgebouwd en onderscheiden. Hierbij vermelden we drie belangrijke criteria, waarbij we telkens ook ons eigen basiscriterium kiezen en nader toelichten.

1 - Analyseniveau

Net als Fruytier en Ter Huurne (1983) onderscheiden we drie niveaus waarop kwaliteit van de arbeid kan geanalyseerd worden:

Het *microniveau*, waarbij de onderzoeker de aandacht uitsluitend richt op de kenmerken van de individuele arbeidssituatie en van de werknemer. Het analysekader houdt dan geen rekening met de organisatiestructuur en -cultuur, de gebruikte technologie en de machtsverhoudingen in de organisatie.

Het *mesoniveau*, waarbij de invloed van technische en organisatorische processen in het bedrijf op de structuur van de arbeidssituatie worden onderzocht. In hoeverre en op welke wijze bepalen factoren als de produktietechniek en de kenmerken van de arbeidsorganisatie de arbeidssituatie? Ook andere factoren die een invloed op de kwaliteit van de arbeid uitoefenen zijn denkbaar, zoals het gevoerde personeelbeleid of de bij het management heersende ideeën en waarden.

Het *macroniveau*, of de benaderingen die kwaliteit van de arbeid analyseren in het licht van ontwikkelingen in de samenleving, zoals de maatschappelijke arbeidsdeling, de arbeidsmarkt, de arbeidsverhoudingen, het politieke bestel, het onderwijssysteem, enz. De nadruk ligt op de vraag in hoeverre kwaliteit van de arbeid te begrijpen is als resultaat van maatschappelijke ontwikkelingen. Hierbij duiken dan begrippen op zoals segmenteringsprocessen, belangengroeperingen en hun strategieën.

Ons vertrekpunt vormt het human resource management in de organisatie, en wij kijken naar kwaliteit van de arbeid op het mesoniveau. Kwaliteit van de arbeid is ons inziens bedrijfsspecifiek. Kwalitatieve problemen komen slechts voor in die specifieke onderneming, dienst of instelling, in die afdeling, en in die concrete arbeidssituatie. De arbeidssituatie van de individuele werknemer vormt dan wel het centrale onderzoeksobject, maar zij is helemaal het resultaat van de technische en organisatorische processen in het bedrijf. Hoewel de kwaliteit van de arbeid weliswaar alleen op het niveau van de individuele arbeidssituatie (eigenlijk het microniveau) kan worden vastgesteld, de meting van kwaliteit van de arbeid moet onderdeel vormen van een uitgebreidere analyse van de arbeidsorganisatie. Ingrepen ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid moeten op het mesoniveau worden genomen.

Uiteraard zijn micro- en vooral macrofactoren heel sterk verweven met het mesoniveau. Kwaliteit van de arbeid gaat immers niet alleen om de relatie tussen de mens en zijn werk, maar ook om de verschillende elementen die op die relatie inwerken: de technologie, de organisatie, maatschappelijke ontwikkelingen en sociale machtsverhoudingen.

Vanuit deze visie heeft de vakbeweging vaak terechte bedenkingen bij een te zeer ondernemingsspecifieke benadering van human resources management. Door een aanpak van de arbeidsrealiteit op het niveau van de onderneming kan men op korte termijn immers een aantal ingrepen doen met een positief effect voor een vrij grote groep werknemers binnen de onderneming. Een breder maatschappelijk standpunt maakt dan echter vaak gevaarlijke neveneffecten zichtbaar. Denken we maar aan de uitstoot van minder interessant werk in onderaanneming, de precarisering van de arbeid via onzekere contracten en het uitrangeren van oudere werknemers. Wij willen deze maatschappelijke gevolgen zeker niet uit het oog verliezen tijdens onze speurtocht naar kwaliteit van de arbeid.

2 - Kwaliteit van de arbeid als eigenschap van ...?

De arbeidssituatie vormt dus het centrale onderwerp van beoordeling in termen van kwaliteit van de arbeid. Nu kunnen benaderingen verder onderscheiden worden naar de plaats waar de eigenschappen van de kwaliteit van de arbeid gesitueerd worden: in de kenmerkende gevolgen voor de werknemer, in de arbeid zelf of in de relatie tussen arbeid en werknemer.

In de benaderingen die *de kenmerkende gevolgen van de arbeidssituatie voor de werknemer* analyseren, onderzoekt men hoe werknemers reageren op bepaalde kenmerken van de arbeidssituatie. Ongunstige gevolgen voor de werknemer zijn bijvoorbeeld: schade aan de gezondheid, stress, vervreemding, ontevredenheid, verlies aan vakmanschap. Gunstige gevolgen zijn bijvoorbeeld: welzijn, status, bevrediging, ontplooiing enzovoorts. De kwaliteit van de arbeid wordt dan enkel beoordeeld aan de hand van de gunstige en ongunstige gevolgen voor de werknemer.

Benaderingen die kwaliteit van de arbeid beoordelen aan de hand van *de kenmerken van de arbeid zelf*, willen door de hantering van bepaalde normen de essentie van (kwalitatief goede) arbeid vatten. Normen kunnen bijvoorbeeld zijn: de mate waarin het werk bevredigende sociale contacten toelaat, de vereiste kwalificaties, de mate van variatie in het takenpakket, enz. In de sociotechnische benadering van de Sitter, waarbij het begrip regelcapaciteit de maatstaf vormt, wordt de essentie van kwaliteit van de arbeid in de arbeidsinhoud zelf gezocht.

In navolging van heel wat vooraanstaande auteurs zal het theoretisch kader voor onze audit uitgaan van kwaliteit van de arbeid als eigenschap van *de relatie tussen arbeider en arbeidssituatie*. Deze benadering situeert kwaliteit van de arbeid binnen de relatie tussen kenmerken van de arbeid en kenmerken van de arbeider, met name in de mate van overeenstemming, dan wel de discrepantie tussen deze kenmerken. Verschillen tussen werknemers maken dat werknemers op uiteenlopende wijze reageren op dezelfde kenmerken van de arbeidssituatie. Kwaliteit van de arbeid wordt dan ook een normatief begrip. Deze benadering is ons inziens superieur aan evaluaties die enkel de gevolgen voor de werknemer of de kenmerken van de arbeidssituatie in overweging nemen.

3 - Subjectieve en objectieve factoren

Sommige benaderingen van kwaliteit van de arbeid concentreren zich uitsluitend op *objectief-structurele factoren*. Deze factoren zijn niet tijdafhankelijk, persoon- en cultuurgebonden, maar verwijzen naar de essentiële, onveranderlijke aard van de dingen. De sociotechniek vormt een uitstekende illustratie van deze aanpak.

Sommige benaderingen van kwaliteit van de arbeid houden dan weer expliciet rekening met *subjectief-culturele factoren*. Subjectieve factoren zijn die factoren die persoons- en cultuurgebonden zijn. Hierdoor zijn zij ook plaats- en tijdafhankelijk, en wordt het onmogelijk een norm te hanteren die zowel algemeen aanvaard wordt als onveranderlijk in de tijd is. Mensen hanteren immers sterk uiteenlopende waarden.

In onze benadering trachten wij zowel oog te hebben voor *subjectieve als objectieve factoren en criteria*. Door op een objectieve manier kwaliteit van de arbeid te beschrijven, kunnen wij ze evalueren aan de hand van subjectieve of (bij voorkeur) intersubjectieve normen. Onze audit zal dan ook noodzakelijk subjectief-culturele elementen bevatten. Gedragingen, welzijn en belevingen van een persoon zijn immers niet alleen een functie van objectieve kenmerken van de arbeidsomgeving, maar ook van de persoon zelf. De subjectieve data lenen zich trouwens uitstekend voor het formuleren van beleidsdoeleinden, terwijl objectieve data vooral geschikt zijn voor toepassing in wetgeving en in technische ontwerpen.

C. DEFINITIE KWALITEIT VAN DE ARBEID

Uit de bepaling van ons analysekader blijkt reeds duidelijk dat kwaliteit van de arbeid een verwarrend en moeilijk te omschrijven begrip is. Sommige auteurs leggen de klemtoon op een verbetering van de fysieke arbeidsomstandigheden. Anderen benadrukken de noodzaak om betekenisvolle taken te creëren, die qua inhoud de gelegenheid bieden om de capaciteiten en talenten van werknemers te gebruiken en verder te ontplooiën. Weer anderen beschouwen het als het toekennen van meer medezeggenschap aan de werknemers bij het nemen van beslissingen.

Hoewel een eenduidige definitie van kwaliteit van de arbeid dus ontbreekt en volledig afhankelijk is van het gebruikte analysekader, stellen we vast dat het begrip veelal wordt vastgelegd aan de hand van een aantal dimensies. Met deze dimensies worden dan de verschillende kenmerken van de arbeidssituatie bedoeld. Zoals we al eerder stelden, heeft kwaliteit van de arbeid immers in wezen betrekking op de arbeidssituatie; het gaat om de organisatie van het werk en de inrichting van de concrete werkplek.

Men is het er in de literatuur principieel over eens dat de arbeidssituatie de volgende vier kenmerken kent :

1 - De arbeidsinhoud

Deze verwijst naar de aard, het niveau en de wijze van uitvoering van de toegewezen taken van de werknemer.

2 - De arbeidsomstandigheden

Deze omvatten de fysieke, sociale en psychische omstandigheden van de werkplek. Fysieke omstandigheden zijn bijvoorbeeld verlichting, verluchting, ergonomie, lawaai, enz. Sociale omstandigheden zijn de groepssfeer, informele sociale aspecten, leiderschap, enz. Psychische omstandigheden zijn de werkdruk, vastgelegde verantwoordelijkheden, enz.

3 - De arbeidsvoorwaarden

Deze betreffen de formele en informele afspraken tussen werkgever en werknemer omtrent beloning, werktijden, werkzekerheid, pensioen, ziekteverzekering, enz.

4 - De arbeidsverhoudingen

Deze betreffen de sociale verhoudingen binnen de onderneming, alsook de collectieve arbeidsverhoudingen zoals die tussen vakbonden en onderneming.

Wij kennen deze vier kenmerken echter geen gelijk gewicht toe. In navolging van de vakliteratuur veronderstellen we dat de arbeidsinhoud de absolute kern van het begrip 'kwaliteit van de arbeid' vormt. De overige drie gebieden zijn als het ware de 'schillen' daaromheen. In onze studie richten wij de aandacht dus vooral op de kwaliteit van de werkinhoud, zoals die ontstaat door de structuur en cultuur van de organisatie.

Het begrip kwaliteit van de arbeid refereert in feite aan een maatschappelijke norm; iets heeft kwaliteit of heeft het niet. Ongetwijfeld zijn over de arbeidsvoorwaarden de meest duidelijke sociale normen gedefinieerd. In ruil voor zijn inzet krijgt de werknemer van zijn werkgever een bepaalde werkzekerheid, met een bepaald inkomen, pensioenvoorzieningen en dergelijke meer. Vaak staan deze arbeidsvoorwaarden betrekkelijk los van de arbeidsverhoudingen en de taakverdeling bij het dagelijkse werk. In het arbeidsvoorwaardenoverleg worden tussen werkgevers- en werknemersorganisaties steeds weer nieuwe - al of niet duidelijke - afspraken gemaakt. De arbeidsvoorwaarden komen dus voor het overgrote deel tot stand ver van het dagelijkse werk en ook op een hoger niveau dan dat van het individuele bedrijf. Hoewel wij het belang van deze arbeidsvoorwaardenbeheersing absoluut niet willen onderschatten, is onze evaluatie toch vooral gericht op de arbeidstaak- en arbeidsstructuurbeheersing.

Voor de arbeidsomstandigheden ligt de maatschappelijke norm al wat moeilijker. Discussies over humanisering van de arbeid en overheidsmaatregelen betreffende arbeidsplaatsverbetering duiden er op dat vooral aan de fysieke werkomstandigheid (denk maar aan de veiligheidswetgeving) regels worden gesteld die bijdragen aan de kwaliteit van de arbeid. Onder invloed van mechanisatie en automatisering is er een sterke verbetering opgetreden in de arbeidsomstandigheden van werknemers. Vooral de fysieke werkomstandigheden krijgen bijzonder veel aandacht van overheid en bedrijfsleiding. De ergonomie, die zich onder andere richt op de studie, beheersing en verbetering van de fysieke arbeidsomstandigheden, heeft zich vandaag ontwikkeld tot een gespecialiseerd vakgebied met eigen uitgewerkte methoden en instrumenten.

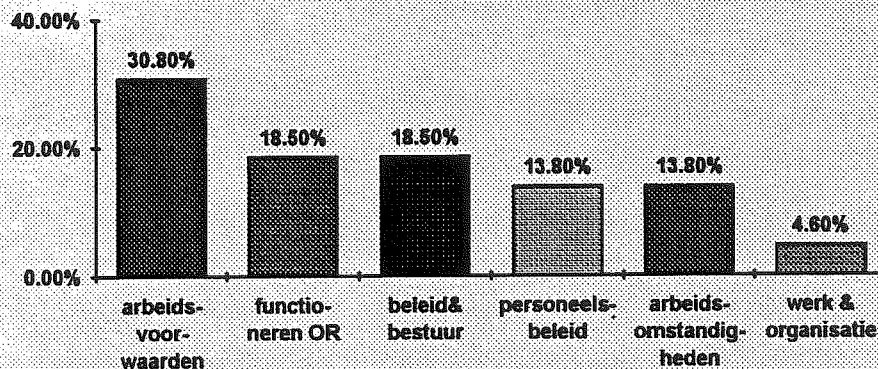
Zowel voor de arbeidsvoorwaarden als voor de arbeidsomstandigheden kan gezegd worden dat er een stelsel van minimumnormen is ontwikkeld, die een zekere garantie geven voor een kwalitatief redelijke arbeidsplaats. In onze evaluatie zal slechts indirect aandacht worden besteed aan de sociale en psychische arbeidsomstandigheden zoals ze voortkomen uit de arbeidssituatie. Ook de sociale en collectieve arbeidsverhoudingen vormen een aparte dimensie van kwaliteit van de arbeid.

De arbeidsinhoud, of de arbeidsverrichtingen zelf, kunnen als de belangrijkste dimensie van kwaliteit van de arbeid beschouwd worden. Toch bestaat kwaliteit van de arbeid uit het integraal geheel van deze vier dimensies. Zo kan er bijvoorbeeld geanalyseerd worden of en hoe in de arbeidsverhoudingen onderhandeld wordt over kwaliteit van de arbeid en of verslechtingen daarin 'afgekocht' worden met verbeteringen in de dimensie arbeidsvoorwaarden. (Zoals het aanbieden van een hoger loon voor inhoudelijk-kwalitatief slechte arbeid). Op die manier vormen de arbeidsvoorwaarden ten opzichte van de kwaliteit van de arbeid eigenlijk veel meer een compensatiefunctie.

Uit het 'Eindrapport Vakbondswerking rond Kwaliteit van de Arbeid' van het HIVA (1987) blijkt dat de arbeidstaakinhoud opvallend weinig als kwalitatief probleem in verband met arbeid wordt gesignaleerd door vakbondsleden. In de vakbond en bij de werknemers bestaat eigenlijk nog een te grote vreemdheid tegenover het begrip 'kwaliteit van de arbeid' in al zijn dimensies. Met name de arbeidsinhoud maakt nog geen essentieel deel uit van het interpretatiekader waarmee men arbeid in de praktijk beoordeelt. Men mist een werkbare praktijkbenadering, waardoor het moeilijk is om greep te krijgen op de realiteit. Bovendien gaan werknemers er vaak van uit dat het de werkgever is die eenzijdig bepaalt welke taken verricht worden en op welke wijze. Het

staat elke organisatie in feite vrij om elk soort arbeidsinhoud, hoe eenvoudig of hoe routinematig ook, aan te bieden.

Uit onderzoek in Nederland (De Sitter, 1994) blijkt dat de ondernemingsraad (OR) hoofdzakelijk op lonen, arbeidsomstandigheden, enz. maar niet op arbeidsinhoud of werkorganisatie geïnteresseerd is. De onderstaande grafiek geeft bijvoorbeeld de verdeling weer van soorten onderwerpen op de gemiddelde OR-agenda in Nederland in het begin van de jaren '80.



In de loop van de jaren tachtig hebben reorganisaties - met name in verband met automatisering - ervoor gezorgd dat het onderwerp 'werk en organisatie' vaker aan de orde komt. Niettemin zijn wij er zeker van dat de OR, ook wanneer reorganisatie expliciet aan de orde is, hoofdzakelijk geïnteresseerd is in de vraag wat de gevolgen zijn voor beloning en arbeidsomstandigheden.

Ook de vakbeweging heeft duidelijk moeite met het begrip kwaliteit van de arbeid. Uiteraard is het gemakkelijker onderhandelen over kwantitatieve en harde, specifieke begrippen zoals loon en arbeidsomstandigheden dan over vage, eerder abstracte (organisatorische) begrippen als de arbeidsinhoud. We zien ook dat tegenover het vaak goed gestoffeerde verhaal van het human resource management de vrij simpele vraag van de werknemer op het micro-niveau staat: 'Ik wil zinvol werk in goede arbeidsomstandigheden.' Nu is 'zinvol' eigenlijk een zeer abstract concept in deze zin, en het begrip verwijst eigenlijk naar de kwaliteit van de arbeid.

Dat werk als zinvol wordt ervaren, hangt niet zozeer van het soort werk af, maar veeleer van de wijze waarop men dit werk kan uitvoeren. Daarin speelt het vakmanschap een grote rol voor de werknemer: 'Doe ik werk dat beantwoordt aan mijn kennis en vaardigheden, kan ik mij met dit werk identificeren en kan ik betekenis geven aan mijn werk?' Dit betekent dat de wat vergeten beroepsfierheid van de vakman en de groei en ontwikkelingsmogelijkheden via het werk zeer belangrijk zijn. Bovendien is het werk zinvol in de mate dat de werknemer weet heeft van de resultaten van zijn arbeid en zicht houdt op het bredere geheel waar het eigen werk een onderdeel van is. Verder wordt de zinvolheid van werk ook nog bepaald door de graad van autonomie die de werknemer ervaart, de verantwoordelijkheid die hij mag en kan

nemen in het zelfstandig bepalen van wat hij doet en hoe hij het doet. In hoofdstuk II zullen we eerst de belangrijkste theorieën i.v.m. kwaliteit van de arbeid bespreken.

II. DE BESTAANDE THEORIEËN

In het eerste deel van dit hoofdstuk zullen wij de verschillende theoretische stromingen rond kwaliteit van de arbeid bespreken. In het tweede gedeelte zullen we dan wat dieper ingaan op de sociotechnische theorie.

A. VERSCHILLENDE THEORETISCHE STROMINGEN

‘Hoe kan de kwaliteit van de arbeid worden vastgesteld?’

Enerzijds wordt hiermee de vraag gesteld op welke manier het begrip kwaliteit kan geoperationaliseerd worden, anderzijds gaat het ook om de vraag hoe nu bepaald kan worden of de kwaliteit van de arbeid goed of minder goed is, met andere woorden welke norm er gehanteerd wordt. De discussie over deze twee vragen is bijzonder ingewikkeld.

Er zijn verschillende theoretische stromingen die een theoretisch kader en een bruikbaar meetinstrumentarium voor kwaliteit van de arbeid hebben opgesteld. We onderscheiden drie belangrijke stromingen:

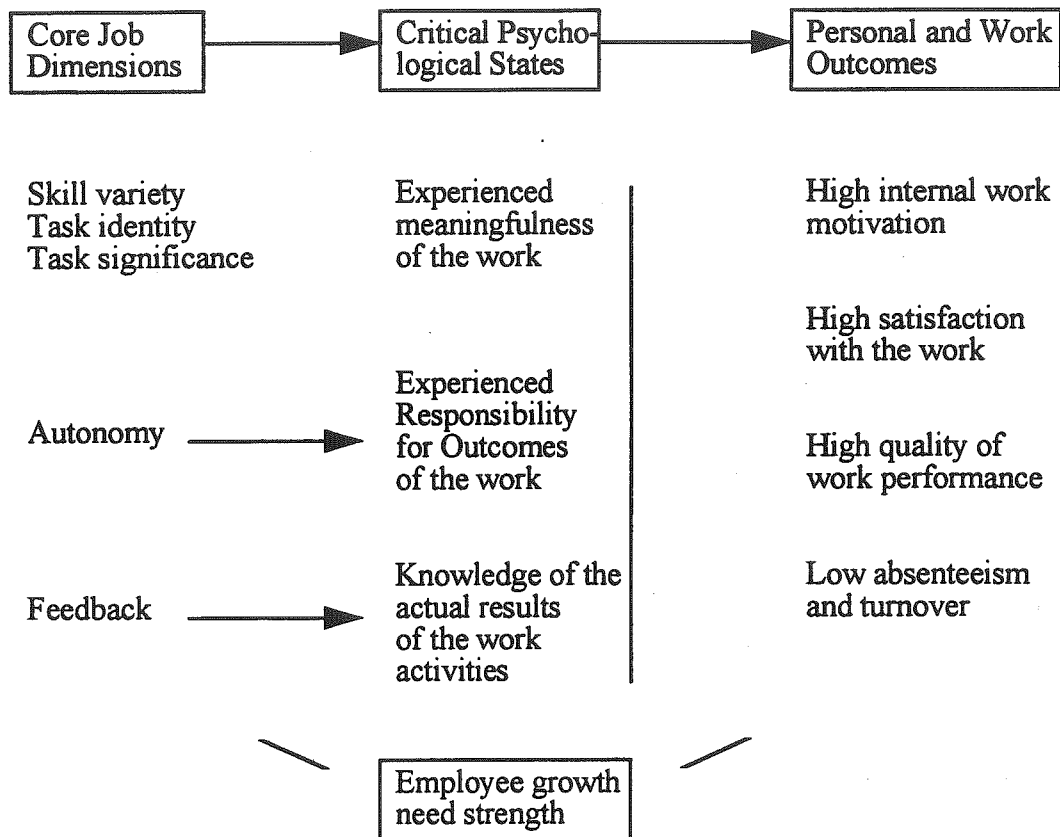
1. De individueel-psychologische stroming, met de bekende psychologische taakkenmerken-benadering
2. De systeem-theoretische stroming, met onder andere de sociotechnische systeembenadering
3. De handelingstheoretische stroming, zoals bijvoorbeeld de arbeidsprocesbenadering

We zullen deze stromingen kort bespreken en hun voornaamste kenmerken aangeven.

1 - De individueel-psychologische stroming

Tot deze stroming behoren de modellen van auteurs als Maslow, Emery en Thorsrud, Hackman en Oldham, Turner en Lawrence. Deze theorieën analyseren de arbeid uitsluitend op micro-niveau, en zien kwaliteit van de arbeid als eigenschap van de relatie tussen arbeid en arbeider. De onderzoekers gaan over het algemeen empirisch-inductief te werk, en de onderzoeken zijn vaak heel gedetailleerd en nauwkeurig. De absolute geldigheid ervan wordt echter door heel wat auteurs in vraag gesteld.

Het bekendste en meest uitgewerkte psychologische model is waarschijnlijk het ‘Job Characteristic Model’ van Hackman en Oldham. Dit model ziet er als volgt uit:



Volgens de psychologische opvattingen zou door empirische vaststelling de juiste relatie tussen de objectieve kenmerken en subjectieve perceptie in de arbeidssituatie in dit model kunnen gemeten worden. De praktijk wijst echter uit dat zulke onderzoeken vaak een geringe nauwkeurigheid hebben. Het arbeidsgedrag vormt eerder een soort 'black box'. Het leggen van een strikt verband tussen de kenmerken van de arbeidssituatie en de beleving van de werknemer zoals Hackman en Oldham dat in hun model doen is typisch voor de psychologische benadering. De resultaten van de metingen in dit model worden door de meeste auteurs als bijzonder onnauwkeurig beschouwd.

De subjectieve zelfinschatting van de arbeidstaak is immers afhankelijk van de arbeider zelf: zijn karakter, zijn persoonlijkheidskenmerken, enz. Deze aspecten zijn dynamisch en kunnen niet worden beschreven door een (statische) variabele als 'employee growth need strength' aan het model toe te voegen, zoals Hackman en Oldham dat doen. Het welbevinden van de werknemer wordt immers sterk door het individuele beleven van een arbeidssituatie bepaald.

Het merendeel van de onderzoeken binnen de individueel-psychologische benadering berust op een vrij zwakke theoretische basis. Belangrijkste kritiek op deze benadering is dat er geen verband wordt gelegd tussen de individuele arbeidsplaats en het technisch-organisatorische systeem waarvan de arbeidsplaats deel uitmaakt. Verklaring van de gevonden relaties vindt uitsluitend plaats op het niveau van de arbeidssituatie zodat voorstellen voor veranderingen zich noodzakelijkerwijs tot dit niveau beperken. Het

gaat in deze benadering slechts om de verandering van de individuele taak en (vooral) taakuitvoerder in de bestaande arbeidsorganisatie.

Kwaliteit van de arbeid kan weliswaar alleen op het niveau van de arbeidssituatie kan worden vastgesteld, maar de meting ervan moet onderdeel vormen van een uitgebreidere analyse van de arbeidsorganisatie.

2 - De systeem-theoretische stroming

De systeembenadering bij uitstek is de sociotechnische theorie, die voornamelijk ontwikkeld is in Nederland door L.U. de Sitter. De sociotechniek analyseert de arbeid op het mesoniveau. Zij beschouwt kwaliteit van de arbeid als een intrinsieke eigenschap van de arbeid zelf.

De sociotechnische systeembenadering is vanuit wetenschappelijk standpunt het verst ontwikkeld en ook het meest bruikbaar. Het gaat om een stroming in de organisatieleer die zich van oudsher richt op een structurele aanpak van organisatorische knelpunten. De samenhang tussen de diverse probleemgebieden met betrekking tot kwaliteit van de arbeid staat er centraal. In de volgende sectie zullen we hier uitgebreid op terugkomen.

Tegenwoordig lijkt de sociotechnische benadering de meest integrale aanpak om zowel de kwaliteit van de arbeid als de kwaliteit van de organisatie te optimaliseren. Voor onze uiteindelijke meting van kwaliteit van de arbeid zijn er ons inziens wel enkele punten waarop zij kan worden aangevuld door de andere benaderingen. De sociotechnische systeembenadering analyseert het arbeidsproces immers helemaal in termen van structuur en functie. De werknemers en de cultuur van de organisatie worden heel bewust niet in de sociotechnische analyse betrokken. Dit laat heel wat ruimte voor interpretatie.

3 - De handelingstheoretische stroming

De handelingstheoretische stroming analyseert arbeid op het mesoniveau en ziet kwaliteit van de arbeid als eigenschap van de relatie tussen arbeid en arbeider. In deze benadering wordt de ontwikkeling van de arbeidsorganisatie en de daarin aanwezige arbeidssituatie verklaard vanuit de wisselwerking tussen het handelen van actoren en de conditionering door sociale systemen.

De arbeidsprocesbenadering is een in Nederland theoretisch sterk uitgewerkte handelingstheoretische stroming. Het gaat eigenlijk om een verzamelnaam voor een groot aantal ideeën omtrent het verloop van technologische en organisatorische veranderingen in moderne fabrieken en kantoren. De kern van de theorie is dat de arbeidssituatie te beschouwen is als een confrontatie van het strategisch handelen van management en werknemers, met als gevolg dat macht en beheersing een centrale rol spelen. Er wordt verondersteld dat het handelen van het management en de werknemers binnen én buiten de organisatie een wezenlijke invloed heeft op de inrichting van het arbeidsproces. De theoretici beschouwen vooral het managementgedrag als bepalend voor de arbeidssituatie omdat 'het per slot van rekening nog altijd het management is dat de beslissingen neemt'.

Ook de arbeidsprocesbenadering voelt de noodzaak om een objectieve definitie van de kwaliteit van de arbeid te hanteren - objectieve criteria geven zowel de werknemers als de overheid meer houvast ter beïnvloeding van de arbeidssituatie. Kwaliteit van de arbeid in deze theorie is dan de beoordeling van de arbeidssituatie in termen van de belangen van de werknemers. De belangen van de werknemers worden meestal getoetst aan de volgende criteria:

1. werkzekerheid
2. beloning
3. kwalificatie
4. belasting

Belangrijkste kritiek op de arbeidsprocesbenadering is dat zij geen integraal model gebruikt. De theorie wordt slechts geleid door één motief, namelijk de beheersing van de factor arbeid. Managementstrategieën worden uitsluitend ingezet om de factor arbeid te beheersen en een maximale benutting van het ingekochte arbeidsvermogen te bekomen. De arbeidsprocesbenaderaar bestudeert de gehele problematiek van de arbeidsorganisatie uitsluitend vanuit het belang van de werknemers. Hoewel theoretisch vrij goed onderbouwd, is de theorie toch al te eenzijdig en zelfs wat politiek getint.

In deze studie willen wij een aanzet geven om de beste elementen van deze theoretische benaderingen samenvoegen om tot een harmonisch geheel te komen. Dit geheel zal een goede indruk geven van de kwaliteit van de arbeid op het niveau van de werkplek in de organisatie.

Zoals reeds aangehaald bij de bespreking, is de sociotechnische benadering zowel vanuit zuiver wetenschappelijk standpunt als wat betreft de concrete toepassingen in organisaties het verst ontwikkeld. In het volgende deel zullen we wat dieper ingaan op enkele aspecten van de moderne sociotechniek.

B. DE SOCIOTECHNISCHE THEORIE

Hoewel de originele sociotechnische theorie uit de jaren '50 stamt, heeft de theorie zich ontwikkeld tot wat vandaag de dag een moderne 'ideologie' kan worden genoemd.

1 - Geschiedenis

De sociotechnische systeembenadering vindt haar oorsprong in het Engelse Tavistock Institute of Human Relations met de onderzoekers Emery, Rice en Trist in de jaren '50. Met het sociotechnische herontwerp wilden zij het technische taaksysteem en het sociale groepssysteem van een bedrijf doen samenvallen en zo de produktiviteit en de kwaliteit van de arbeid in de organisatie verbeteren. Dit leidde tot de ontwikkeling van het sociotechnische systeemontwerp.

Organisatiesdeskundigen in Groot-Brittannië, Ierland, Noorwegen en Zweden gebruikten de nieuwe, veelbelovende inzichten van deze onderzoekers om nieuwe organisatiestructuren te ontwikkelen en zo technologie en mensen beter te integreren. Deze projecten resulteerden in arbeidstaken die de werknemers een hoge graad van autonomie, afwisseling en feedback gaven. De meest kenmerkende eigenschap van deze projecten was ongetwijfeld de ontwikkeling van de welbekende autonome taakgroepen. Deze groepen zijn samengesteld uit veelzijdig getrainde arbeiders die de autonomie en de informatie kregen om hun eigen activiteiten volledig te gaan beheren.

Autonome taakgroepen zijn teams van meestal zeven tot vijftien personen die in zekere mate de verantwoordelijkheid, de bevoegdheid en het vermogen hebben om, relatief onafhankelijk van hun omgeving binnen de organisatie, een set van taken uit te voeren en aan te passen.

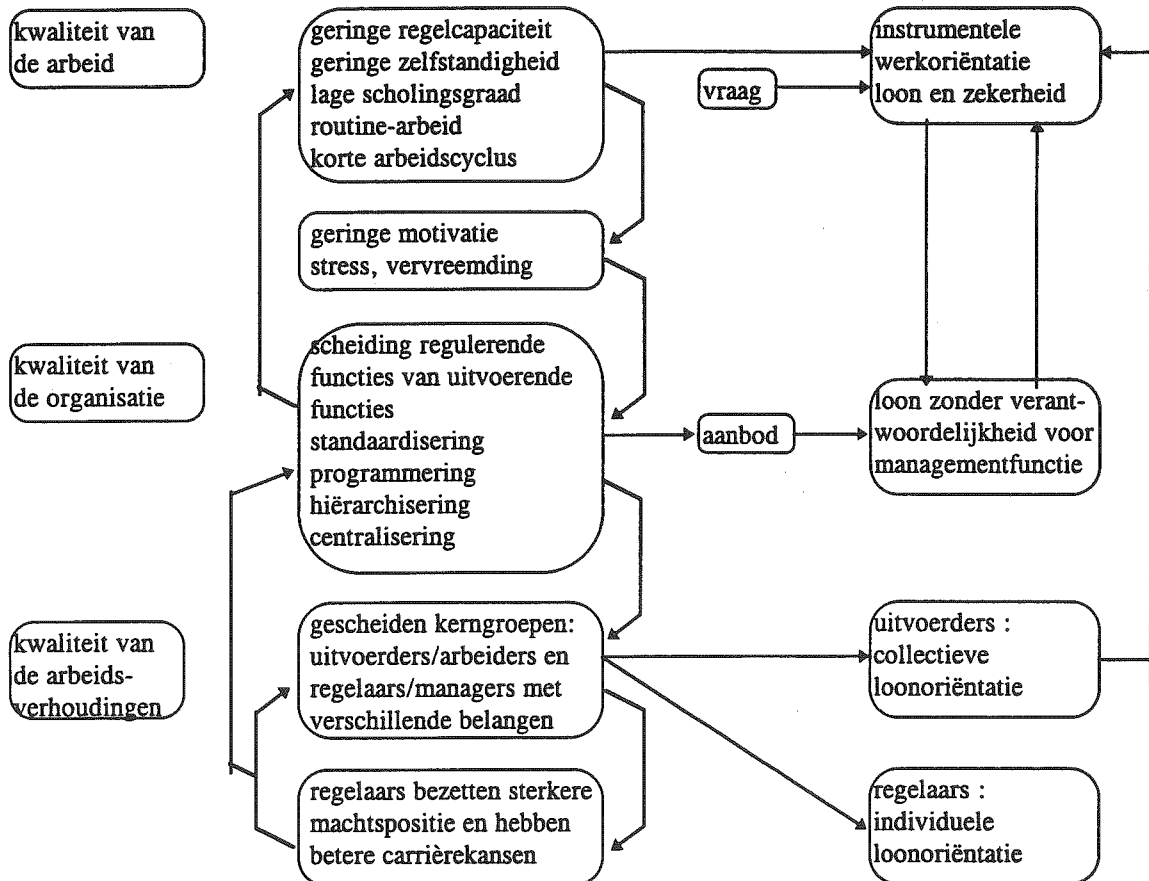
In tegenstelling tot Europa, was de Amerikaanse benadering om produktiviteit en kwaliteit van de arbeid te verbeteren in de jaren '60 veel meer gevarieerd, met een heleboel verschillende methoden en technieken. Zo was taakverrijking bijzonder populair. In de Verenigde Staten wilde men vooral de motivatie van de werknemers verhogen door meer uitdagende jobs te creëren. Langzaam groeide ook hier het idee dat kwaliteit van de arbeid uitstijgt boven het niveau van de individuele werkplek. Beloningssystemen, work flows, en managementstijlen kregen meer aandacht. Geleidelijk kwam de nadruk te liggen op de organisatorische structuur en efficiëntie.

In de jaren '80 is de aandacht voor produktiviteit en kwaliteit van de arbeid zo belangrijk geworden dat het zelfs een ideologische beweging kan worden genoemd. Een ruim gamma van managementinstrumenten en organisatorische ingrepen staat ter beschikking van bedrijfsleiders die tegelijk produktiviteit en kwaliteit van de arbeid in hun organisatie willen verbeteren. Participatief management, kwaliteitscirkels, enz. hebben alle een verschillende invloed en verschillende toepassingsgebieden. De benadering heeft ook nieuwe impulsen gekregen door aansluiting te zoeken bij de TQM benadering. De sociotechnische benadering vormt eigenlijk een achtergrondideologie voor deze management tools.

In onze contreien heeft de sociotechnische theorie zich voornamelijk ontwikkeld in Nederland. L.U. de Sitter heeft met name een moderne sociotechnische theorie uitgewerkt die, hoewel fundamenteel gebaseerd op de oorspronkelijke sociotechnische theorie, veel verder gaat. De in dit deel besproken aspecten van de sociotechniek zijn voornamelijk door hem uitgewerkt.

2 - Kwaliteit van de arbeid, kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeidsverhoudingen

Het beleid met betrekking tot kwaliteit van de arbeid dient zich volgens de Sitter tegelijk te richten op problemen rond kwaliteit van de arbeid, kwaliteit van de organisatie en kwaliteit van de arbeidsverhoudingen. De Sitter ziet de samenhang tussen de drie probleemfamilies zoals is weergegeven in de volgende figuur:



Het schema duidt aan hoe de Sitter de samenhang tussen de drie probleemgebieden verklaart. De Tayloristische arbeidsdeling leidt tot eenvoudige, routineuze taken. De regelcapaciteit en de zelfstandigheid van de werknemer zijn gering. Hierdoor neemt de nood aan bureaucrativering toe: de uitvoerende arbeider beschikt immers niet over regelcapaciteit, hetgeen tot demotivatie en stress leidt. De beheersing van het productieproces vereist aldus een scherpe controle, standaardisering, hiërarchisering en centralisering. De arbeidsdeling wordt door dit bureaucratiseringsproces echter nog versterkt.

De arbeidsdeling heeft behalve gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid ook gevolgen voor de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen. De scheiding tussen uitvoering en regeling van het productieproces creëert aparte personeelscategorieën, waartussen een grote sociale afstand bestaat.

De polarisering en segmentering van de arbeidsmarkt vergroot deze sociale afstand nog. Met het verdwijnen van de middenfuncties wordt de geslotenheid van de segmenten groter. Juist deze middenposities verkleinden de afstand tussen laag- en hooggekwalificeerde arbeid. De arbeidsdeling heeft zo een negatieve invloed op de bedrijfsinterne arbeidsverhoudingen: overleg en communicatie wordt moeilijker, de samenwerking en teamgeest wordt aangetast.

De Sitter concludeert uit dit alles dat er een nauwe samenhang bestaat tussen de drie kwaliteitsgebieden van arbeid, organisatie en arbeidsverhoudingen. Volgens de Sitter zijn taakontwerp en organisatieontwerp aldus niet van elkaar te scheiden en zijn de kwaliteit van de arbeid en die van de organisatie onverbrekkelijk met elkaar verbonden. Met het herontwerpen van de produktiestructuur en de besturingsstructuur zal ook de rest van de organisatie (integraal) aangepast moeten worden. Problemen op het gebied van de kwaliteit van de arbeid, de organisatie en de arbeidsverhoudingen kunnen niet afzonderlijk beschouwd worden. Veranderingen in één aspect zonder veranderingen in de andere aspecten zijn tot mislukken gedoemd. Het strategisch HRM-beleid moet zich integraal op de drie probleemgebieden richten.

Kwaliteit van de arbeid, net als kwaliteit van het produkt, kan niet fundamenteel veranderd of verbeterd worden door te sleutelen aan de eigenschappen van de delen. Hoewel druk kan worden gesleuteld aan de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, enz. zullen we steeds weer vastlopen op de kern van het probleem: de arbeidsinhoud. De kwaliteit van de arbeid vraagt om een aanpak van de organisatie als geheel.

3 - Processen in plaats van taken

Binnen elke organisatie, gedefinieerd als een van de omgeving afgegrensd, open systeem, kunnen processen worden onderscheiden. Formeel kunnen we deze processen definiëren als veranderingen van de relaties tussen de elementen. Voor onze studie stellen we de arbeidsrelatie centraal, en beschouwen bijgevolg dus arbeidsprocessen.

Ook in de recente Amerikaanse bestseller 'Reengineering the Corporation' leggen Michael Hammer en James Champy sterk de nadruk op processen in plaats van taken. Hun boek verklaart en illustreert het concept 'Business Process Reengineering' van de organisatie: het fundamenteel herdenken en herontwerpen van processen in de organisatie om grondige verbeteringen te bereiken in criteria als kost, kwaliteit, service en snelheid. Enkel door processen te herontwerpen, kan een wezenlijke noodzakelijke verandering in de moderne organisatie worden teweeg gebracht. Zij definiëren een proces als een verzameling activiteiten die één of meer soorten input vereist en een output creëert die waardevol is voor de uiteindelijke consument. Door enkel te sleutelen aan de uitvoering van de taken, blijft men steeds steken in een partiële oplossing. Managers moeten hun taakgeoriënteerd denken verlaten en zich volledig concentreren op de processen in de organisatie.

De toenemende complexiteit en behoefte aan flexibiliteit dwingt het moderne management dan tot de combinatie en integratie van taken die voorheen gesplitst waren. Regelende taken en besluitvorming worden gedelegeerd aan werknemers. Door verkorting van communicatielijnen en het 'platter' maken van organisatiestructuren

krijgen werknemers en teams van werknemers een steeds grotere zelfstandigheid. Controle en supervisie zullen verdwijnen. Dit appelleert sterk aan veranderingen in mentaliteit, attitude en motivatie ten aanzien van werk.

Het herontwerpen van de organisatieprocessen leidt tot een volledig nieuwe werksituatie. Functionele departementen worden nu omgevormd tot flexibele projectteams. Simpele gespecialiseerde arbeid verdwijnt en maakt plaats voor brede, multidimensionele taken. Werknemers worden 'empowered'; de manager wordt een coach in plaats van een supervisor. De ontwikkeling van steeds complexere structuren, opgebouwd uit toenemend eenvoudige taken, slaat om in het tegendeel: we zien een ontwikkeling van eenvoudige, transparante structuren die opgebouwd zijn uit complexere taken.

Voor de sociotechnici is dit eigenlijk niets nieuws. In het sociotechnische standaardwerk 'Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren' (1981) plaatste de Sitter het proceskarakter van arbeid reeds op de voorgrond. Hij pleit er voor een nieuw productieconcept, dat van 'stroomgerichte productie'. Net zoals bij Hammer en Champy vormt het management en de organisatie ook bij de Sitter het fundamentele probleem. Al te zeer concentreerden organisatiedeskundigen en managers zich volgens hem op de functionele concentratie. Functionele concentratie betekent dat de taken waaruit een arbeidsproces is samengesteld gegroepeerd worden in soorten. De taken van eenzelfde soort worden dan samengebracht in afdelingen. Dus: planners bij planners, frezers bij frezers, inkopers bij inkopers, factureerders bij factureerders, enz.

Deze functionele structuur gaat leiden tot een blinde concentratie op de perfectionering van uitvoerende deelactiviteiten en de beheersing van het proces per aspect. Zo ontstaat er ook een logische noodzaak om de regelende werkzaamheden te scheiden van de uitvoerende. Het logische gevolg van deze functionele concentratie is hiërarchisering of bestuurlijke centralisatie. Het scheiden van voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende werkzaamheden en het daarbinnen weer splitsen en concentreren van taakspecialisaties, maakt een hiërarchie van beheersniveaus noodzakelijk. Zo ontstaat dan ook een werkcultuur die meer directief en controlerend dan participatief en stimulerend is.

Deze structuur leidt dan ook tot de problemen die wij heden ten dage vaak in organisaties aantreffen. De kwaliteit van de arbeid van de produktiemedewerkers is laag omdat alle indirecte taken door ondersteunende afdelingen worden verzorgd. Er lopen planners, werkvoorbereiders, transporteurs, onderhoudsmensen en anderen rond, zodat de produktiemedewerkers zich geheel aan het uitvoerend werk kunnen wijden. Zij ervaren hun werkzaamheden echter als inhoudsarm en reageren met hoog verzuim en verloop. Zij voelen zich niet betrokken, omdat ze niet betrokken worden; ze beperken hun belangstelling tot loon en arbeidsvoorwaarden. De kern van de sociotechnische benadering is gericht op het verruimen van het probleemoplossend vermogen van produktiesystemen door middel van integrale structuurverandering.

De oude organisatiestructuren bieden geen adequate antwoorden op de belangrijke veranderingen in de moderne omgeving. Met de toename van de openheid en complexiteit van het de gehele wereld omspannende sociaal-economische netwerk wordt de benutting van het creatief en kennisintensief arbeidsvermogen van

werknemers essentieel. De huidige arbeidsomgevingen (en het huidige human resources management) slagen er niet altijd in deze creativiteit te mobiliseren.

De veranderingen in de hedendaagse bedrijfsomgeving stellen hoge eisen aan de creativiteit en kennis van de 'nieuwe werknemers':

1 - Veranderingen in de afzetmarkt

De afzetmarkten zijn de laatste decennia structureel veranderd. Zij raken sterk gedifferentieerd en worden ook steeds veeleisender. Naast de prijs neemt vooral het belang van de volgende eisen sterk toe:

- hoge en constante kwaliteit
- meer op specifieke marktsegmenten toegesneden produktvarianten
- korte innovatietijd en verkorte levenscyclus van het produkt
- korte en betrouwbare levertijden

Moderne produktiesystemen moeten dus flexibel zijn, zowel ten aanzien van volumes als ten aanzien van produktsoorten en produktvarianten. Dit stelt zeer hoge eisen aan het produktiesysteem, maar ook aan de creativiteit en het kennisniveau van de werknemers in de fabrieken van de toekomst.

2 - Veranderingen in de technologie

De technologische ontwikkelingen op produktietechnisch gebied gaan steeds sneller. Flexibiliteit, kwaliteit en produktiviteit kunnen bij een juiste toepassing aanzienlijk worden verhoogd. Efficiënte en effectieve toepassingen zijn echter alleen mogelijk in een produktieorganisatie die is toegesneden op zowel moderne produktietechniek als op de eisen die de afzet- en arbeidsmarkt stellen.

3 - Veranderingen op de arbeidsmarkt

Het aanbod van laaggekwalificeerde arbeiders neemt drastisch af, de opleidingsniveaus nemen sterk toe. De nieuwe werknemers zullen steeds hogere eisen gaan stellen aan de inhoud van het aangeboden werk. Wanneer de kwaliteit van het arbeidsaanbod stijgt, zal ook de kwaliteit van het geboden werk moeten toenemen.

Zowel kleine als grote organisaties hebben voortdurende technologische innovaties - meestal op het vlak van informatietechnologie - doorgevoerd om een gedeelte van de veranderingen in de afzetmarkt op te vangen en om hun prestaties te verbeteren. Elk jaar konden deze ondernemingen hun produktiviteit verhogen, zonder de intrinsieke waarde van de organisatiestructuur op dezelfde manier te verbeteren. Een groot deel van de voordelen die ontstonden door de automatisering van de verschillende functies werden echter beschouwd als de rechtvaardiging van de heersende organisatiestructuur.

Het resultaat van deze snelle evolutie is een vrij eigenaardige paradox : technologische vooruitgang wordt een belemmering voor produktiviteitsverbetering. Dikwijls wordt sterk geautomatiseerd terwijl de oude organisatiestructuren behouden blijven. De ondernemingen die hun produktiviteit nog willen verhogen, moeten sterk in informatietechnologie investeren om de oude organisatiestructuur, die star en inflexibel is in stand te houden.

Naast technologische innovatie zal met name de sociale en organisatorische innovatie versneld ter hand moeten worden genomen om de enorme kansen die automatisering biedt optimaal te benutten. Uitgangspunt hiervoor is dat taken aangepast moeten worden aan mensen en niet andersom. Taken kan men echter niet wezenlijk veranderen, als niet aan de organisatie zelf gesleuteld wordt. Evenzo, als nieuwe technologie steeds maar in een bestaande organisatie ingeplant wordt kan men niet verwachten dat er iets aan de taken verbeterd kan worden.

Het is opvallend dat in deze moderne welvaartstijd in heel wat publicaties over kwaliteit van de arbeid nog vaak een bezorgde, zelfs sombere toon doorklinkt. Voor automatiseringsprocessen (technologische vernieuwing) geldt deze bezorgdheid in het bijzonder. In principe biedt de nieuwe (informatie)technologie geweldige kansen om wat aan de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Maar wat gebeurt er? Bij vele automatiseringsprojecten wordt ernaar gestreefd alleen die veranderingen in de organisatie aan te brengen, die minimaal noodzakelijk zijn om de automatisering voortgang te doen vinden. Dit inbedden van geautomatiseerde processen in bestaande processen met een zoveel mogelijk handhaven van de bestaande procedures en structuren, leidt tot een beperking van de mogelijkheden om nieuwe taakstructuren te realiseren. Om maximaal aan de eisen van de tijd 'aangepaste functies' te creëren, is mede door het karakter van de huidige automatisering een vele facetten omvattend veranderingsplan vereist.

Gelukkig hebben heel wat organisaties dit begrepen en beginnen zij, mede onder sterke druk van enkele bekende managementgoeroes, hun organisatiestructuur te vertimmeren en/of grondig te herontwerpen. Zij hebben begrepen dat efficiënte produktiesystemen in het post-industriële tijdperk er helemaal anders zullen uitzien. De efficiënte produktie-organisaties zullen gekenmerkt worden door kwalitatief hoge taken die een beroep zullen doen op de intellectuele vermogens van de werknemer in een aangepaste organisatie met een dienstbaar, geautomatiseerd produktie- en informatiesysteem.

4 - Regelcapaciteit

Met regelcapaciteit gaan we weer terug naar het kernbegrip van de sociotechnische theorie. Professor L.U. de Sitter beschouwt arbeid als een sociaal uitwisselingsproces. Hij beschouwt een werkplek als een knooppunt waar meerdere uitwisselingsprocessen elkaar ontmoeten. Op een werkplek vindt men bijvoorbeeld ruimtelijke inrichting, energietoevoer, verlichting en ventilatie, gereedschappen, machines, communicatiemiddelen, transportmiddelen, materiaal en informatie, enz. Elke deelnemer in het netwerk bevindt zich op een knooppunt waar alle relaties waarin hij

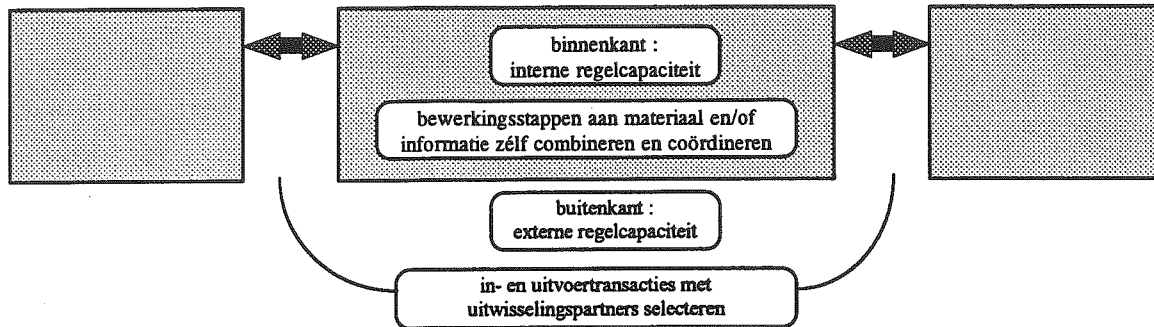
betrokken is elkaar 'ontmoeten' en die hem alleen in de juiste combinatie in staat stellen zijn werk te doen.

Het beschikken over 'regelcapaciteit' is volgens de Sitter een essentiële voorwaarde om zinvol met deze sociale omgeving om te gaan. Regelcapaciteit wordt gedefinieerd als de mogelijkheid om regelend op te treden in een bepaalde situatie. Als in het uitwisselingsnetwerk om een of andere reden een verandering optreedt, moet de deelnemer de mogelijkheid hebben om daarop te reageren. De grote en kleine problemen op het werk draaien uiteindelijk om de kernvraag: "Aan welke kenmerken moet mijn werk voldoen, wil ik in staat zijn om met mijn in de tijd veranderlijke werkproblemen te kunnen omgaan?" Die kenmerken hebben betrekking op de regel mogelijkheden of de regelcapaciteit die iemand op zijn werkplekknooppunt ter beschikking heeft.

De Sitter onderscheidt in hoofdzaak twee vormen van regelcapaciteit :

1. *Interne regelcapaciteit*: Bij interne regelcapaciteit kan iemand zijn manieren van werken aanpassen aan de wisselende omstandigheden. De werknemer kan de werkzaamheden binnen zijn eigen werkdomein onder wisselende omstandigheden op de werkplek aanpassen. Dat vereist keuzemogelijkheden ten aanzien van soorten van werkzaamheden, hun volgorde, de werktuigen en de middelen die hij daarbij gebruikt en de vaardigheden en kennis die hij kan inzetten.
2. *Externe regelcapaciteit* : Bij externe regelcapaciteit kan de werknemer zijn werkzaamheden aan de invoer- en uitvoerzijde van de werkplek afstemmen op de omgeving. Bij externe regelcapaciteit beschikt de werknemer over de mogelijkheid om iets in de uitwisseling met de omgeving te veranderen. Er wordt iets aan het werk zelf veranderd. Dit werkt trouwens in twee richtingen : de omgeving kan vragen een gewijzigde invoer te accepteren maar de werknemer kan de omgeving ook vragen een gewijzigde uitvoer te accepteren.

Dit wordt nog eens duidelijk weergegeven in de volgende figuur :



Met betrekking tot kwaliteit van de arbeid staan dus twee overwegingen in het arbeidsprocesmodel van de Sitter op de voorgrond :

1. De complexiteit van het interactienetwerk, waarin men betrokken is en de omvang van het regelprobleem waarmee men wordt geconfronteerd. In het arbeidsproces is dat de werkdruk.
2. De mogelijkheid tot intern en extern regelen, of de interne en externe regelcapaciteit die daartegenover staat.

Door de werkdruk en regelcapaciteit tegenover elkaar te zetten verkrijgt de Sitter de volgende vereenvoudigde typologie van kwaliteit van de arbeid. De typologie is in feite gebaseerd op het onderzoek en de modelvorming van Karasek (1978).

		werkdruk	
		laag	hoog
regelcapaciteit	laag	het simpele werk	het slopende werk
	hoog	het zinloze werk	het actieve werk met sociale en technische mogelijkheden

1. De eerste soort rechtsboven (het slopende werk) levert de combinatie van hoge werkdruk en lage regelcapaciteit. Hier zullen stress en vervreemding bij werknemers het meeste voorkomen : de kans op problemen is het grootst, maar de mogelijkheden om daarmee op basis van regelcapaciteit om te gaan, zijn gering.
2. De tweede soort linksboven vertegenwoordigt de combinatie lage werkdruk en lage regelcapaciteit. Een lage werkdruk zal samenvallen met monotoon, 'simpel' werk. -In deze situatie zal regelcapaciteit tekortschieten omdat de werknemer moeite zal hebben de monotonie van de werkstroom te combineren met variërende

omstandigheden op zijn werkplek en zijn variërende mentale en psychische toestand.

3. De derde soort linksonder (het zinloze werk) geeft de combinatie hoge regelcapaciteit-lage werkdruk. Deze combinatie komt voor bij werk dat relatief geïsoleerd plaats vindt. Stresscondities zijn niet aanwezig, maar de omstandigheid dat de omgeving vanwege de lage werkdruk geen uitdrukkelijk beroep op iemand doet leidt tot vervreemding.
4. De vierde soort rechtsonder levert de combinatie hoge werkdruk-hoge regelcapaciteit. Dit omschrijft de Sitter als het actieve werk met veel leermogelijkheden. Dat is werk waarbij de omgeving een beroep op de werker doet: zijn bijdrage is belangrijk en hij wordt er ook aansprakelijk voor gesteld.

Uit de onderzoeksresultaten van de Sitter blijkt dat de combinatie regelcapaciteit/werkdruk de mogelijkheid van welzijn op het werk opvallend goed voorspelt. Zo kan de Sitter, zonder de subjectieve benadering te gebruiken, de kwaliteit van de arbeid vrij goed beschrijven. Het nauwkeurig meten van regelcapaciteit en werkdruk is in de praktijk echter helemaal niet zo eenvoudig.

Bij de Sitter heeft kwaliteit van de arbeid geen betrekking op wát qua taakhoud belangrijk is, maar op structurele eigenschappen van het arbeidsproces die de arbeider al of niet in staat stelt veranderlijke aantallen en soorten problemen op te lossen, door regelend op te treden. Simpel gesteld gaat het dus om de voorwaarden waaronder problemen kunnen worden opgelost. De Sitter stelt klaar en duidelijk dat het niet de problemen op de werkplek zijn die stress en vervreemding veroorzaken, maar de belemmeringen om deze problemen op te lossen.

Deze definitie van kwaliteit van de arbeid als de regelcapaciteit die de werknemer in zijn arbeidssituatie heeft, vormt een uitstekende theoretische basis voor het vervaardigen van een meetinstrument voor de kwaliteit van de arbeid. Met zijn definitie maakt de Sitter zich immers los van subjectieve variabelen: de kwaliteit van de arbeid kan objectief worden vastgesteld.

Regelcapaciteit is een structuurkenmerk en dus is kwaliteit van de arbeid een eigenschap van een arbeidsproces. Men kan een uitspraak over kwaliteit van werk op de werkplek doen, geheel los van de persoon die dat werk verricht.

De definitie van de Sitter is ook niet ad hoc gekozen, maar is een theoretisch afgeleid begrip, waarvan de relaties met andere begrippen zoals de arbeidsinhoud, de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhoudingen door hem uitvoerig zijn beschreven. In de sociotechnische theorie wordt de kwaliteit van de arbeid aldus direct verbonden met de technische en organisatorische ontwikkelingen die bepalend zijn voor de vorming van de arbeidsplaats.

Het objectieve begrip regelcapaciteit vormt een uitstekende basis voor de opbouw van een meetinstrumentarium voor kwaliteit van de arbeid. Het precies (kwalitatief) meten van de kwaliteit van de arbeid wordt op deze manier echter wel zeer duur en tijdrovend. Alle functies in de organisatie moeten geanalyseerd worden en nauwkeurig op alle aspecten in kaart gebracht. Is dit eigenlijk wel nodig?

Bekeken vanuit het bedrijfsbeleid zal men moeten herstructureren of 're-engineeren' als het produktiesysteem niet voldoet aan de functie-eisen van de afzetmarkt. De uitvoerende en regelende bevoegdheden van de werknemers zullen dan ook sterk veranderen. Het heeft dan ook weinig zin - voor de bedrijfsleiding althans - om voorafgaande metingen ten aanzien van kwaliteit van de arbeid te verrichten. Alles wordt toch anders. Bekeken vanuit een meer maatschappelijk standpunt heeft de meting van de kwaliteit van de arbeid dan weer wel zin. Het is echter nog de vraag of deze meting dan dient te gebeuren aan de hand van een zo nauwkeurig (en duur) meetinstrument als de regelcapaciteit op functieniveau.

In een volgende working paper met als titel 'Kwaliteit van de arbeid. De operationele benadering : meetinstrumentaria en het opmaken van een self-audit.' zullen wij een eerste aanzet geven om een eenvoudiger en praktisch toepasbaar meetinstrument op te stellen en toe te passen.

In het vorige hebben we gezien dat kwaliteit van de arbeid wordt gevormd door de structuur van de arbeidsorganisatie. Hoewel kwaliteit van de arbeid zich afspeelt op het niveau van de individuele arbeidsplaats, wordt het volledig gevormd door de organisatie.

III. KWALITEIT VAN DE ARBEID EN HRM

A. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Het blijkt steeds duidelijker dat het succes of de 'excellentie' van een onderneming in toenemende mate verbonden is met de wijze waarop de organisatie zich inzake human resource management ontwikkelt. Vooral de strategische aspecten van HRM, zoals selectiecriteria op lange termijn, recruiteringsystemen die beantwoorden aan de doelstellingen op lange termijn, alternatieve beloningssystemen, enz. staan hierbij sterk in de belangstelling.

De snelle technologische evolutie binnen de moderne ondernemingen heeft een gigantische invloed op de aard en inhoud van het werk, en daarmee ook op de produktiviteit en motivatie van werknemers. In geautomatiseerde en geïnformaliseerde arbeidssystemen neemt het strategisch belang van sociale factoren voor de kwaliteit en produktiviteit in de organisatie sterk toe; aan de resterende menselijke arbeidsfactor worden hogere eisen van kwaliteit, inzetbaarheid en verantwoordelijkheid gesteld. Vooral in technologisch geavanceerde organisaties wordt een grote strategische waarde gehecht aan een goed ontwikkeld sociaal beleid. In deze bedrijven wordt human resource management een integraal en onmisbaar onderdeel van het algemene ondernemingsbeleid.

HRM kent een breed spectrum van probleemvelden en bevat heel wat ingebouwde spanningen en conflicten. Het is niet alleen een heel breed en gevarieerd werkterrein, het is ook een veld waarop vele spelers actief zijn: managers, personeelsfunctionarissen, adviseurs, ondernemingsraden, vakbonden, werkgevers en hun verenigingen en de overheid. Organisaties en bedrijven stellen zich voortdurend de vraag hoe zij efficiënter kunnen opereren door beter gebruik te maken van het 'menselijke potentieel'.

Omdat HRM zo'n complex en uitgebreid domein is, willen wij hier niet uitweiden over de thematiek, programma's en werkwijzen van human resource management. Daarvoor verwijzen wij naar de standaardwerken op dit gebied, zoals Vloeberghs, Kluytmans, Tichy, Fombrun, Beer en vele anderen. Wij zullen echter de basisideeën en kernpunten van HRM bespreken om het concept kwaliteit van de arbeid in HRM te situeren.

Er bestaan verschillende basismodellen met betrekking tot human resource management. Fundamenteel is echter dat HRM de aandacht richt op de ontwikkeling van de medewerkers en de optimale benutting van het menselijk potentieel. Het Michigan-model, beschreven in Vloeberghs (1989), is uitgebouwd rond de vier basisfuncties die elke organisatie dient in te vullen:

1. **SELECTIE** van die kandidaten die het meest geschikt zijn om de nodige taken te vervullen;
2. motiveren van de werknemers door hen op weloverwogen wijze te **BELONEN**;
3. training en **ONTWIKKELING** van werknemers met het oog op huidige en toekomstige taakvervulling;
4. **BEOORDELEN** van de medewerkers teneinde aan te sluiten bij de overige componenten.

Het Michigan-model raakt het (her)ontwerp van werksystemen slechts zijdelings aan, en beschouwt het niet als geïntegreerd onderdeel van de HRM-activiteit. Ook uit empirisch onderzoek aangaande de personeelsfunctie blijkt het geringe belang dat personeelsmanagers hechten aan hun betrokkenheid bij het (her)ontwerpen van arbeidssystemen. Zoals we verderop zullen bespreken dient het (her)ontwerpen van werksystemen ons inziens direct en geïntegreerd deel uit te maken van de HRM-activiteiten.

HRM is een ingrijpend en allesomvattend management- en organisatieconcept. Volgens Guest in het tijdschrift *Journal of Management Studies* van september 1987 kan human resource management het beste omschreven worden als een consistent geheel van beleidsmaatregelen die bedoeld zijn om te komen tot een maximale:

- organisatorische integratie
- betrokkenheid of involvering van personeel
- flexibiliteit
- kwaliteit van productie of dienstverlening.

De formulering van deze doelen maakt zeker duidelijk dat HRM niet zomaar het invoeren van een aantal nieuwe instrumenten en technieken betreft. In wezen gaat het om een totale inhoudelijke en structurele omvorming van de werking van de organisatie in al haar dimensies.

In slechts weinig (Belgische en Nederlandse) bedrijven is echter sprake van een integrale toepassing van het HRM-concept. Deeltoepassingen, intentieverklaringen en experimenten zijn legio. Al te vaak blijken de rigoureuze consequenties die HRM heeft voor de organisatie op alle niveaus en in al haar facetten een té serieuze blokkade om het concept integraal toe te passen. Bovendien suggereert het HRM concept een zeer sterke interne controle van het management over de organisatie. Er wordt maar weinig rekening gehouden met storende en corrigerende invloeden van buitenaf.

B. HRM EN KWALITEIT VAN DE ARBEID

Het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid in een organisatie vraagt een integrale HRM-strategie. Het heeft maar weinig zin om aan een aantal aspecten van het HRM te sleutelen om de kwaliteit van de arbeid in het bedrijf te verbeteren. Elk bedrijf of organisatie zal, rekening houdend met de eigen kenmerken (doelstellingen, cultuur, structuur, omgevingsvoorwaarden), zelf op zoek moeten gaan naar een passende strategie met betrekking tot kwaliteit van de arbeid.

Om ons doel te verwezenlijken dienen we het begrip 'kwaliteit van de arbeid' te operationaliseren naar het human resource management toe. Welke normen kunnen we vanuit het HRM hanteren om te bepalen of een arbeidssituatie goed of slecht is? Wij gaan ervan uit dat de HRM-verantwoordelijken een inbreng hebben in de vormgeving van de arbeidsinhoud en vooral de werkomgeving. Bovendien beheersen zij de instrumenten om werknemers op te leiden. De HRM-verantwoordelijken moeten het lijnmanagement de gepaste instrumenten, hulpmiddelen en begeleiding ter beschikking stellen. In principe is HRM een lijnverantwoordelijkheid, waarbij de specialistische inbreng zich beperkt tot ondersteuning, advisering en gedeeltelijke uitvoering.

Professor de Sitter spreekt van 'Human Resources Mobilization' in plaats van 'Human Resources Management'. Volgens de Sitter kunnen Human Resources - en met name de creativiteit van mensen - maar moeilijk worden bestuurd. Wel kan volgens hem een arbeidsomgeving worden geschapen die de inzet en de ontwikkeling van menselijke vermogens stimuleert, net als er een omgeving kan worden geschapen die de werknemers ontmoedigt of zelfs belemmert om hun vermogens te ontplooiën. 'HRM' houdt zich dan precies bezig met de vraag welke factoren in de werkomgeving mensen mogelijkheden bieden om hun resources aan te spreken. Volgens de Sitter is, praktisch gezien, de werkomgeving het enige gebied dat door beleid te beïnvloeden is. Het gaat hier uiteraard om de werkomgeving in zeer brede zin: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, en de volledige arbeidsorganisatie.

Zoals we al eerder aangaven, willen we met deze studie een pleidooi houden om het ontwerp van arbeidssystemen te integreren in human resource management. We willen precies nagaan welke bijdrage HRM kan leveren bij het ontwerpen en herontwerpen van arbeidsstructuren. Enkel een duidelijke betrokkenheid van HRM bij het ontwerpen van arbeidssystemen kan immers structurele problemen die ingebouwd zijn in de arbeidssituatie helpen oplossen. Denk bijvoorbeeld maar aan hoog absentisme en lage motivatie bij werknemers als gevolg van een te ver doorgevoerde arbeidsdeling. De koppeling van kwaliteit van de arbeid met human resource management is dus zeker niet toevallig.

In heel wat publicaties omtrent HRM nemen de pleidooien voor de integratie van het HRM in het totaal van het ondernemingsbeleid een voorname plaats in. Wanneer human resource managers sterk participeren in de (her)ontwerpfase van een arbeidssysteem wordt het strategische human resource beleid ook automatisch beter geïntegreerd in het algemene beleid van de organisatie. Voor het leveren van een bijdrage bij het ontwerp

van nieuwe arbeidssystemen ontbreekt het de human resource manager echter veelal aan inzicht, kennis en instrumenten om zijn ideeën te realiseren en de potentiële bijdrage van human resource management duidelijk te maken.

Vloeberghs (1989) gaf al aan dat, vooral in België, de opleiding tot een ruim opgevat personeelsbeleid sterk te wensen overlaat. Vooral het ontbreken van levenskansen voor interdisciplinair onderzoek en onderwijs wordt als problematisch beschouwd. Ook in hun artikel 'Sociotechnisch systeemdenken in human resource management' geven Drs. van Donk en Drs. Ruël (1992) een aanzet voor de wetenschappelijke invulling van human resource management als interdisciplinair onderzoeksveld.

Beer e.a. (1984) noemen in een concretisering van hun aanpak van Human Resource Management vier werkerterreinen waarop beleid moet gevoerd worden:

- invloed en zeggenschap van medewerkers
- beweging (in-door-uit), kwaliteit en potentieel van 'human resources'
- criteria en vormen van stimulering en waardering
- het organiseren van werksystemen

In deze uitwerking vestigen we dus de aandacht op het vierde werkerterrein, het (re)organiseren van arbeidssystemen.

1 - Structuur en Cultuur

'Het topmanagement stelt kwaliteit van de arbeid in de organisatie als voornaamste prioriteit.' Deze stelling klinkt wat ongeloofwaardig en onrealistisch. Vaak is het dan ook zo dat het management deze stelling niet echt expliciteert. Toch zijn (hopelijk) al heel wat organisaties de weg naar kwaliteit van de arbeid ingeslagen. De vraag is dan wel welke wegen een organisatie bewandelt om de kwaliteit van de arbeid in de organisatie te verbeteren.

Strategieën met betrekking tot kwaliteit van de arbeid kunnen twee vormen aannemen. Er zijn strategieën die primair gericht zijn op een verandering van de cultuur in de arbeidsorganisatie en op het aanleren van nieuwe kwalificaties door middel van training of specifieke procesinterventietechnieken. Daarnaast bestaan strategieën die via structurele veranderingen (hetzij via de technologie, hetzij via structurele aanpassingen in de organisatie) de arbeidsplaats van de werknemers anders zullen vormgeven. Een strategie die zich vooral concentreert op structurele factoren in de organisatie, zal bijvoorbeeld tot uiting komen in innovaties ten aanzien van samenwerkingsverbanden of bevoegdheidsverdelingen. Hiertoe kan het aantal hiërarchische niveaus worden verminderd, kan het takenpakket van de werknemers worden uitgebreid tot een volledige functie, kan groepswork worden georganiseerd, enz.

2 - Op alle niveaus van besluitvorming

In veel organisatiekundige literatuur wordt organisatorische besluitvorming onderscheiden in de volgende niveaus:

1 - Strategische besluitvorming

Strategische besluitvorming heeft betrekking op de keuze van de algemene doelen van de organisatie, op de keuze van produkt/marktcombinaties, alsook op de wijze waarop de produkt/marktcombinaties zullen worden bediend. Het strategisch beleid is gericht op de effectiviteit van de organisatie en bevat vaak ook investeringsbeslissingen. Het is gericht op de zeer lange termijn.

2 - Taktische besluitvorming

In het taktisch beleid worden de strategische doelen van de onderneming vertaald naar concrete doelen. Deze doelen worden uitgewerkt in diverse plannen, zoals marketingplannen, personeelsplannen, automatiseringsplannen, enz. Deze plannen hebben betrekking op de termijn van 1 tot 5 jaar. Zij zijn vooral gericht op de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie.

3 - Operationele besluitvorming

Operationele besluitvorming is gericht op de korte termijn (1 jaar) en heeft betrekking op de efficiëntie. Het gaat daarbij om het concretiseren van de taktische plannen in de uitvoering van activiteiten. Bij operationele besluitvorming gaat het om het toewijzen van taken, middelen en om de (dagelijkse) organisatie van de activiteiten.

HRM dient te interveniëren op al deze niveaus van besluitvorming om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Vaakbesproken is de noodzakelijke integratie van het personeelsmanagement in het algemene strategische management, met daarin een evenwicht tussen personele en technisch-economische factoren; essentieel is de volledige integratie van de HRM strategie met het algemene strategische beleid van de organisatie. De bedrijfseconomische context is enerzijds bepalend voor de inzet van mensen, anderzijds kunnen kwaliteiten van mensen bepalend zijn voor wat strategisch gezien wenselijk en haalbaar is.

Niet alleen dient er sprake te zijn van verticale integratie tussen algemene strategie en HRM, ook in horizontale zin moeten HRM instrumenten en -activiteiten samenhang en congruentie vertonen, m.a.w. er dient een samenhangend en geïntegreerd stelsel van personeelsmanagement-instrumenten te worden ontwikkeld.

3 - Doelstellingen van HRM

De specifieke keuzes die het management maakt op dit terrein moeten gericht zijn op het bereiken van de door Guest (1987) genoemde doelstellingen van human resource management: integratie, betrokkenheid, flexibiliteit en kwaliteit. Ons inziens biedt een invulling door het human resource management, vanuit een overwegend sociotechnisch perspectief, hier heel wat mogelijkheden.

1 - Integratie

Integratie heeft betrekking op de integratie van HRM en strategische management, op integratie van de diverse deel terreinen van human resource management, op integratie van werknemers in de organisatie en op de betrokkenheid van het management. Een duidelijke betrokkenheid en initiatief van het human resource management bij het (her)ontwerpen van arbeidssystemen kan tot een werkelijke oplossing leiden door het inbouwen van een aantal structurele voorwaarden.

Een van de belangrijkste elementen die hierbij aan bod komen is : in hoeverre participeren de HR-managers in de (sociotechnische) herontwerpfase? Naarmate personeelsmanagers een groter aandeel hierin hebben, kan het strategische human-resourcebeleid beter worden geïntegreerd in het algemene beleid van de organisatie. Hierdoor kan eerder in het proces gestuurd worden, waardoor de HR-manager preventief kan optreden: hoe moeten arbeidssystemen worden georganiseerd zodanig dat de kans dat er disfuncties voor het personeel zullen optreden, minimaal is. Er kan een betere afstemming plaatsvinden met de human resources, doordat personeelsmanagers kunnen aangeven wat de (on)wenselijkheden en de (on)mogelijkheden zijn ten aanzien van de menselijke capaciteiten, rekening houdend met het aanbod van zowel de interne als de externe arbeidsmarkt.

2 - Betrokkenheid

Betrokkenheid heeft bij Guest de betekenis van betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie, waardoor deze beter functioneren. Guest geeft aan dat met name de term betrokkenheid bijzonder lastig te meten is: betrokkenheid waarbij en van wie ?

De verwachting vanuit de sociotechnische theorie is dat, wanneer de werknemers beschikken over interne en externe regelcapaciteit, zij zich meer betrokken zullen voelen bij de taak. Hun motivatie zal verhogen, doordat zij zelf invloed en zeggenschap over invulling en uitvoering van de taak hebben en daar ook verantwoordelijkheid voor dragen. Bij het (her)ontwerpen van arbeidssystemen vanuit sociotechnisch perspectief heeft het human resource management hier een belangrijke sturende rol.

3 - Flexibiliteit

Flexibiliteit heeft te maken met het aanpassingsvermogen van de organisatie. Elementen hierin zijn het invoeren van strategische veranderingen, maar ook functionele flexibiliteit van werknemers en flexibele structuren passen hierin.

Door interne regelcapaciteit in te bouwen voor de werknemers, biedt de sociotechniek de structurele voorwaarden voor flexibiliteit en innovatie. Doordat de werknemers zelf mee kunnen beslissen over hun werk via participatie, kunnen veranderingen in de werksystemen ook makkelijker worden doorgevoerd, omdat de structuur hier reeds ondersteuning voor geeft.

4 - Kwaliteit

Kwaliteit heeft zowel betrekking op de kwaliteit van het personeel als op het voldoen aan een hoge kwaliteit van het eindprodukt. Voor dit laatste acht Guest het onder andere van belang dat voldoende gebruik wordt gemaakt van het menselijk potentieel: dit impliceert het aanbieden van arbeid van hoge kwaliteit.

Vanuit een sociotechnisch perspectief valt te verwachten dat de kwaliteit van de arbeid zal verbeteren, doordat enerzijds de arbeidsinhoud verbreedt en verdiept wordt, en anderzijds doordat werknemers meer betrokken en gemotiveerd raken.

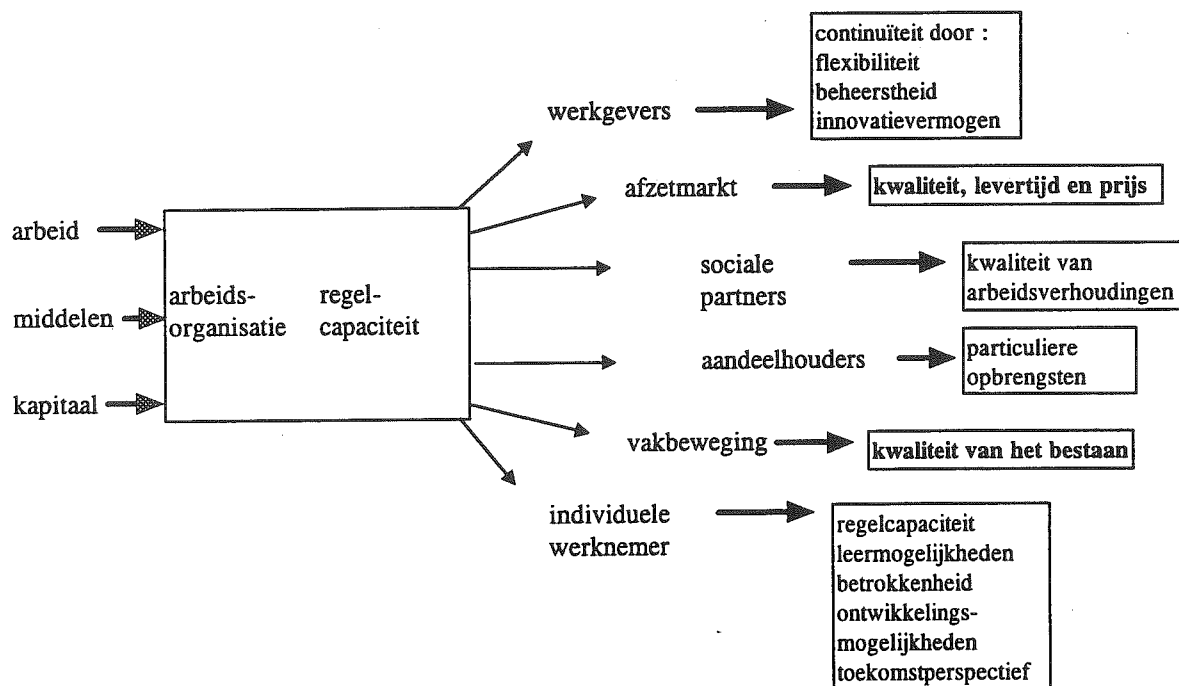
Human resource management kan een concrete bijdrage leveren aan het vormgeven van arbeidsprocessen in organisaties. De hier gegeven invulling vanuit het sociotechnisch perspectief is een van de mogelijkheden. Zeker is dat deze invulling, naast een verbetering van de kwaliteit van de arbeid, ook de kwaliteit van de organisatie verbetert.

IV. KWALITEITSMANAGEMENT en HRM

In de vorige hoofdstukken hebben wij al vrij vaak de relatie van kwaliteit van de arbeid met bedrijfsvariabelen als kwaliteit, flexibiliteit, innovatie, enz. aangehaald. We hebben ons hierbij grotendeels gebaseerd op het sociotechnische begrip regelcapaciteit.

Bij het beoordelen van arbeid, hangt het grotendeels van het doelstellingskader af welke aspecten van regelcapaciteit de nadruk krijgen. Zoals in de onderstaande figuur is aangegeven, zijn er heel wat verschillende doelstellingskaders denkbaar. Zo zal een bedrijf de ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel beoordelen in het licht van de behoefte aan innovatievermogen. Werknemers zullen hun ontwikkelingsmogelijkheden anders beoordelen, bijvoorbeeld op de bijdrage die het werk levert aan nieuwe perspectieven, ook buiten het bedrijf.

Bij het opmaken van onze audit willen wij ons graag concentreren op de link die bestaat tussen kwaliteit van de arbeid, kwaliteit van de organisatie en kwaliteitsmanagement in de organisatie.



Wij zijn van mening dat kwaliteitsmanagement een uitstekend uitgangspunt vormt om kwaliteit van de arbeid in een organisatie te bespreken. Daarom zullen wij in dit hoofdstuk de verschillende aspecten van kwaliteitsmanagement en de relatie met kwaliteit van de arbeid verder bespreken.

A. KWALITEITSMANAGEMENT

Ontwikkelingen in de economie, in de markt en in de maatschappelijke omgeving noodzaken het management om systematisch aandacht te schenken aan voortdurende kwaliteitsverbetering én om kwaliteitsmanagement te integreren in het strategisch beleid.

Simpel gesteld is kwaliteit het voldoen aan de eisen van de klant. Of men in de industrie, dienstverlening, overheid of non-profitsector werkt, het gaat allemaal om de tevredenheid van de klant. Volgens een recent artikel in Sloan Management Review (Grant e.a., 1994) is doorgedreven kwaliteitszorg zelfs tegenstrijdig aan het economisch model, waarbij het maximaleren van de winst centraal staat. Bij een sterke nadruk op kwaliteit, met name bij Total Quality Management, ligt de nadruk immers geheel op het tevreden stellen van de klant.

Met kwaliteitsmanagement wenst de organisatie te voldoen aan de verwachtingen van de klant, niet als een toevallig feit, maar voortdurend en tegen de afgesproken voorwaarden. Dit stelt hoge eisen aan de organisatiestructuur en -cultuur, aan kwalificaties, vaardigheden en houding van medewerkers en aan de besturingssystemen van het management. Kortom, kwaliteitsmanagement richt zich op het optimaliseren van de kwaliteitsaspecten van de organisatie.

De kwaliteitsgoeroes zijn welbekend : Joseph Juran, W. Edwards Deming, Philip Crosby en Armand Feigenbaum. Allen wijzen zij er op dat het topmanagement de eerste verantwoordelijke is voor kwaliteitsverbetering in de organisatie.

Een kwaliteitsstrategie kan enkel maar slagen als de hoogste managementniveaus het voortouw nemen en als voorbeeld door de rest van de organisatie worden gezien. Het streven om steeds beter te voldoen aan de wensen van de klant is een zaak voor iedereen: topmanagement, management en mensen op de werkvloer. Het is echter de verantwoordelijkheid van het management om de kwaliteitsfilosofie in te voeren en er voortdurend toezicht op te houden.

Fundamenteel voor het kwaliteitssysteem in de organisatie is de betrokkenheid van alle werknemers. Kwaliteit dient geïntegreerd te zijn in de strategie, de waarden en de cultuur van de organisatie. Kwaliteit is dan ook een aangelegenheid voor het topmanagement. Enkel hun actieve rol, hun symbolische acties en hun communicatie kan het belang van kwaliteit naar de lagere echelons in de organisatie duidelijk maken.

B. NORMEN EN AWARDS

1 - ISO 9000

Een kwaliteitssysteem is een stelsel van vastgelegde bedrijfskundige procedures en regels, dat tot doel heeft te verzekeren dat een bepaald produkt, proces of dienst aan de gestelde eisen voldoet. Kwaliteitsborging (kwaliteitsbewaking of zekerstelling) is het op peil houden van een kwaliteitssysteem met inbegrip van het aantonen dat dit systeem aan de voorwaarden voldoet.

De laatste 20 jaar worden de meeste takken van de industrie min of meer geconfronteerd met de noodzaak tot het invoeren van formele kwaliteitsborgingssystemen. Op dit moment komt deze trend bijzonder sterk tot uiting in de aandacht die gaat naar het ISO 9000 kwaliteitssysteem. Veel industriële en dienstverlenende bedrijven, zelfs ook overheids- en gezondheidsinstellingen zijn bezig met het opzetten en invoeren van een kwaliteitssysteem dat voldoet aan een van de normen uit de ISO 9000 serie. Tot op heden zijn er ongeveer 35000 officiële ISO-certificaten uitgereikt, waarvan ongeveer 25000 in het Verenigd Koninkrijk.

De fundamenteën van de ISO 9000 normen liggen in de zware ontwerpindustrie: de automobielenindustrie en de militaire industrie. Zij zijn in 1987 uitgegeven door de International Organization for Standardization (ISO). De European Committee for Standardization (CEN) heeft deze normen ongewijzigd overgenomen en heeft ze uitgegeven als de Europese normen EN 29000 tot en met EN 29004.

De normen ISO 9000 tot en met ISO 9004 hebben alle een verschillend gebruik en toepassingsgebied. De ISO 9000-normen geven richtlijnen voor keuze en toepassing van de ISO normen. De ISO 9001, 9002 en 9003 normen zijn 3 modellen voor externe kwaliteitsborging in contractueel gebonden situaties. De normen hebben een verschillende reikwijdte, die is weergegeven in het volgend schema:

ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
ontwerp vervaardiging eindkeuring & beproeving	vervaardiging eindkeuring & beproeving	eindkeuring & beproeving
installatie nazorg	installatie	

ISO 9001 en 9002 zijn het meest gebruikt; ISO 9003 is elementaire kwaliteitszorg. De ISO 9004 normen zijn informatief: zij zijn gericht op interne kwaliteitsborging en kwaliteitsmanagement in niet contractueel gebonden situaties. Als dusdanig sluiten zij wel veel dichter aan bij Integrale KwaliteitsZorg dan de andere normen.

De ISO 9000 normen zijn, in tegenstelling tot bv. de DIN-normen, niet gericht op de kwaliteit van produkten en diensten, maar op de kwaliteit van de organisatie en van het management. ISO 9000 waarborgt de aanwezigheid van een adequaat functionerend kwaliteitssysteem. Het garandeert niet dat de betrokken firma ook kwaliteitsprodukten levert.

De ISO 9000 normen zijn in algemene termen verwoord en in principe toepasbaar op elke organisatie. Zij kunnen 'op maat' worden gemaakt voor elke organisatie. Zo streven op dit ogenblik ook banken, onderwijsinstellingen, hospitalen, enz. naar ISO-certificering.

Een bedrijf kan via certificering duidelijk maken dat een produkt, dienst, proces en/of kwaliteitssysteem voldoet aan vooraf gestelde eisen. Zowel consumenten - als leveranciers hebben belang bij deze certificatie. Kwaliteitssysteemcertificatie is het verlenen van een certificaat door een instelling die het kwaliteitssysteem heeft getoetst en periodiek controleert aan de hand van normen betreffende kwaliteitsborging. Een ISO 9000 certificaat heeft zekere commerciële waarde, en deze waarde zal zeker nog toenemen bij de verdere eenmaking van de Europese Markt.

Er zijn ook ondernemingen die in de ISO-oefening een aanzet zien om de ideeën, methoden en technieken van Total Quality Management in te voeren. Total Quality Management bestaat uit een technische component, een gedragscomponent en een managementcomponent. Terwijl ISO 9000 wel de technische en managementcomponent bestrijkt, hebben de normen inhoudelijk geen aandacht voor de gedragscomponent. Het kwaliteitssysteem is dan ook een belangrijke hoeksteen in de filosofie, het is echter niet het synoniem van Total Quality Management.

Total Quality Management en ISO 9000

TOTAL QUALITY MANAGEMENT		
TECHNICAL COMPONENT	BEHAVIOURAL COMPONENT	MANAGEMENT COMPONENT
<ul style="list-style-type: none"> • TQC : tools & techniques • SPC/SQC • Statistics : fundamental & advanced applications • Problem Solving • Work Procedures • ISO 9000 : control of documents; design control; identification and traceability of products; process control; testing; testing and measurement tools; testing stage; control and handling of defective products; correcting measures; handling, storage, packaging and delivery; quality registration; internal quality audits; after sales services; application of statistical techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quality cooperation • Mutual trust & respect • The right man on the right spot • People management • Exemplary behaviour 	<ul style="list-style-type: none"> • Define mission & strategy • Customer orientation • TQC policy, systems & procedures and structures • TQC business indicators • Consistent performance appraisal & reward system • Leadership style • ISO 9000 : quality policy; responsibilities; resources; management responsibility; purchasing; contract evaluation.

Bron: Bekaert Stanwick Consultants (1994) *HRM-topics : ISO 9000 : effecten op cultuur, arbeid en personeelsbeleid*. Workshop IPO, Tuesday March 22, 1994.

De ISO 9000 normen richten zich volledig op de organisatie. Kwaliteitsdeskundigen beschouwen de kwaliteit van produkten, processen of diensten als het eindresultaat van het functioneren van de organisatie die ze voortbrengt. De normen richten zich dan ook op het consistent doeltreffend functioneren van de organisatie die ze voortbrengt. Zo wordt in de gehele ISO 9000 serie uitgegaan van de veronderstelling dat een organisatie die over een goed werkend kwaliteitssysteem beschikt een kwalitatief goed produkt voortbrengt. Met 'goed werkend' wordt dan bedoeld dat het systeem voldoet aan de ISO 9000 normen.

Deze veronderstelling is echter niet zo vanzelfsprekend. We dienen steeds voor ogen te houden dat een norm een hulpmiddel is, en geen doel op zichzelf. De normen kunnen een bedrijf helpen om 'good production practices' te ontwikkelen en in stand te houden.

In feite heeft ISO 9000 voor een groot deel betrekking op 'good manufacturing rules', zoals die reeds lang in de industrie worden gehanteerd. Op zich vormen de ISO 9000 normen geen kwaliteitssysteem. De normen definiëren en stellen algemene voorwaarden aan de elementen waaruit een kwaliteitssysteem bestaat.

Als belangrijkste extern voordeel van een goed werkend kwaliteitssysteem is het scheppen van vertrouwen aan bestaande en potentiële klanten en leveranciers. Een belangrijk intern voordeel is dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie duidelijk worden afgebakend aan de hand van functiebeschrijvingen. Belangrijkste nadeel is ongetwijfeld het gevaar voor een enorme papierberg en een accentverschuiving naar het administratieve onderhoud van het systeem.

In Nederland is heel wat meer studiewerk verricht dan in België met betrekking tot de effecten van ISO 9000 op de organisatie. Onderzoek in Nederland wijst uit dat de voornaamste redenen om het ISO 9000 kwaliteitssysteem in te voeren extern liggen: het verbeteren van het kwaliteitsimago in de markt, het voldoen aan de eisen van de klant en ook het verbeteren van de interne organisatie worden er als belangrijkste reden van de ISO-certificering genoemd.

Heel vaak worden de bedrijven echter opgezadeld met een zwaar bureaucratisch systeem en een fors toegenomen papierstroom. ISO 9000-certificering vereist bijvoorbeeld duidelijke functiebeschrijvingen. Terwijl de duidelijkheid in verantwoordelijkheden - vooral voor KMO's - vaak als een enorme interne verbetering wordt beschouwd - staan er kosten van flexibiliteitsvermindering en zeer moeizame opvolging tegenover. De ISO 9000 normen leggen immers sterk de nadruk op de aanwezigheid van vastgelegde procedures. Vaak boet de organisatie dan ook sterk in aan flexibiliteit.

De kritiek op de beperkingen en tekortkomingen van ISO 9000 wordt steeds luider. De ISO 9000 normen zijn statisch en worden niet of nauwelijks geïnspireerd door marktgedreven ontwikkelingen; zij bevestigen de status quo en zijn niet gericht op het benutten van leercapaciteit in de organisatie om te veranderen en te vernieuwen. Bovendien worden klanten en concurrenten als relevante participanten te weinig betrokken.

De ISO 9000 normen leggen té veel nadruk op de inrichting van een gedocumenteerd kwaliteitssysteem en op procesbeheersing. Procesverbetering krijgt te weinig aandacht. Het scheppen van de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om een effectieve betrokkenheid van de werknemer bij kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen, wordt onderbelicht.

ISO 9000 kan eigenlijk worden beschouwd als elementaire kwaliteitszorg. ISO is zeker geen excellence model: het houdt op geen enkele manier rekening met financiële succesindicatoren en is zeker geen garantie voor succes. ISO 9000 geeft geen enkel inzicht in het financiële prestatiegedrag van een onderneming, noch van haar sterkten en zwakten met betrekking tot haar marktpositie. De ISO 9001, 9002, 9003 standaarden besteden geen aandacht aan het economisch verantwoord voortbrengen van producten voor de afnemer. Er ontstaat dan ook wel eens discussie omtrent het gemis aan deze economische informatie. De ISO 9000-normen zijn zeker geen garantie voor economisch succes van de organisatie.

De ISO 9000 normen evolueren echter voortdurend en zullen zeker uitgebreid worden. Inhoudelijk gaat er op korte termijn echter weinig veranderen. Op langere termijn (+/- 5 jaar) verwacht men wel dat ze meer eisen zullen gaan stellen aan de directieverantwoordelijkheid, aan de financiële prestaties van een bedrijf en aan de betrokkenheid van de werknemers.

In het volgende zullen we de meest bekende Quality Awards bespreken. Geleidelijk worden de criteria voor deze Awards immers tot normen verheven. De Awards worden een model om te komen tot Total Quality Management. In tegenstelling tot ISO 9000 krijgt het kwaliteitsborgingssysteem bij Deming Prize, Baldrige Award en European Quality Award minder aandacht.

2 - Deming Prize

De grondlegger van kwaliteitsprijzen en kwaliteitsonderscheidingen is de JUSE, de Japanese Union for Scientists and Engineers. Zij heeft in 1951 de bijzonder prestigieuze Deming Prize ingesteld, als erkenning voor het werk van W. Deming om de Japanse bedrijven op het spoor van integrale kwaliteitszorg te zetten. Deze prijs is het ijkpunt geworden voor topkwaliteit voor Japanse ondernemingen en sinds 1984 ook voor niet-Japanse ondernemingen.

De Deming Prize wordt uitgereikt aan een persoon die zich bijzonder verdienstelijk heeft gemaakt op het terrein van de theorie of de toepassing van Statistical Process Control of statistische kwaliteitsbeheersing. Er worden bovendien prijzen toegekend aan een grote onderneming, aan een bedrijf binnen een grote onderneming of aan een publieke instelling en aan een onderneming uit het midden- en kleinbedrijf die met Total Quality Management op basis van Company-Wide Quality Control (het kernbegrip van Deming) een bijzondere prestatie hebben geleverd. Om de toepassing van statistische kwaliteitsbeheersing buiten Japan te stimuleren, kan de Deming Prize sinds 1984 ook worden toegekend aan één niet-Japanse onderneming. De evaluatiecriteria van de Deming Prize bestrijken de volgende 10 gebieden :

1. Beleid en doelstellingen
2. De organisatie en haar werking
3. Opleiding en training
4. Informatiesystemen
5. Analyse
6. Standaardisatie
7. Controle (KANRI)
8. Kwaliteitsborging
9. Resultaten
10. Toekomstplannen

3 - Baldrige Award

Als een reactie op de verscherping van de Japanse concurrentie heeft de Amerikaanse regering in 1987 bij wet de Malcolm Baldrige National Quality Award ingesteld. Sindsdien wordt deze prestigieuze prijs, genoemd naar de onderminister voor handel Baldrige, jaarlijks uitgereikt aan zes Amerikaanse bedrijven die uitblinken in het

bereiken en beheersen van kwaliteit in hun organisatie. De Baldrige Stichting wil hiermee bijdragen aan het besef dat kwaliteit van groeiend belang is om concurrentieel te blijven, en zij wil het uitwisselen van de ervaringen van bedrijven bij het implementeren van kwaliteits-strategieën sterk bevorderen.

Er zijn drie categorieën voor de kwaliteitsprijs: productie, diensten en kleinbedrijf. In elke categorie mogen elk jaar twee prijzen worden uitgereikt. De bedrijven mogen adverteren met de prijs, en zij worden verwacht om informatie over hun succesvolle kwaliteitsstrategieën te delen met andere Amerikaanse bedrijven.

De Malcolm Baldrige National Quality Award richt zich hoofdzakelijk op de voldoening aan de wensen van de klant, de betrokkenheid van het topmanagement en van het personeel. Net als ISO 9000 en het EFQM-model, ligt de nadruk niet alleen op de resultaten maar ook op de voorwaarden en processen die tot de resultaten leiden. Het onderzoek biedt dan ook een kader dat kan worden gebruikt voor organisaties om hun systemen en processen volledig af te stemmen op kwaliteitsborging. De sleutelconcepten van de Baldrige Award wordt dan ook door heel wat bedrijven als een 'road map' gebruikt.

De prijs is gebaseerd op een evaluatiesysteem met 7 reeksen en 1000 punten. De criteria evolueren voortdurend en ondergaan voortdurend wijzigingen. In 1991, waren de criteria waren als volgt:

1 - Leiderschap

De categorie leiderschap onderzoekt hoe de topmanagers duidelijke kwaliteitswaarden creëren en onderhouden in de organisatie, samen met een management systeem om alle activiteiten van de organisatie op kwaliteitsborging te richten. Interessant is dat de Baldrige Award ook aandacht heeft voor de manier waarop het bedrijf zijn verantwoordelijkheden ten overstaan van de samenleving integreert in haar kwaliteitssysteem (bv. gezondheid, veiligheid, bescherming van het milieu, ongelijkheden in de samenleving, enz.)

2 - Informatie en analyse

De categorie informatie en analyse onderzoekt het bereik, de betrouwbaarheid, het gebruik en het beheer van de gegevens die aan de basis liggen van het kwaliteits-systeem in de organisatie.

3 - Strategische kwaliteitsplanning

Deze categorie onderzoekt het planningsproces van het bedrijf om een leiderschapspositie op het vlak van kwaliteitsborging te bereiken en de manier waarop deze planning is geïntegreerd in het algemeen management. Ook de bestaande korte- en lange termijnplannen van het bedrijf worden geëvalueerd.

4 - Benutting van het menselijk potentieel

Met deze vierde categorie worden de inspanningen van de organisatie om het potentieel van de werknemers te ontwikkelen en te realiseren geëvalueerd. Er wordt onderzocht of het bedrijf voorwaarden biedt voor participatie door werknemers, betrokkenheid bij kwaliteitsborging en persoonlijke en organisatorische groei.

5 - Kwaliteitsborging van produkten en diensten

In deze categorie worden de systematische benaderingen die de onderneming aanwendt om de kwaliteit van de produkten en diensten te verzekeren opgesomd. Vooral zaken die betrekking hebben op het ontwerp van het productieproces en de procescontrole worden onderzocht, evenals de controle van toegeleverde materialen, onderdelen en diensten.

6 - Kwaliteitsresultaten

Met deze categorie worden het huidige kwaliteitsniveau geëvalueerd en de kwaliteitsverbeteringen die gebaseerd zijn op een analyse van de wensen en verwachtingen van de klant, en van een procesanalyse. Het kwaliteitsniveau wordt ook vergeleken met concurrerende bedrijven.

7 - Klanttevredenheid

De categorie klantenvoldoening onderzoekt de kennis die het bedrijf heeft van de klant, de klantdienstsystemen, het reactievermogen en de mogelijkheid om eisen en verwachtingen van de klant te beantwoorden. Ook het niveau van en de trends in de klantentevredenheid worden in overweging genomen.

Ondanks de kritiek die op de uitgangspunten en beoordelingscriteria wordt geleverd, geldt de Baldrige Award nog steeds als de Amerikaanse 'standard of excellence' voor Total Quality Management.

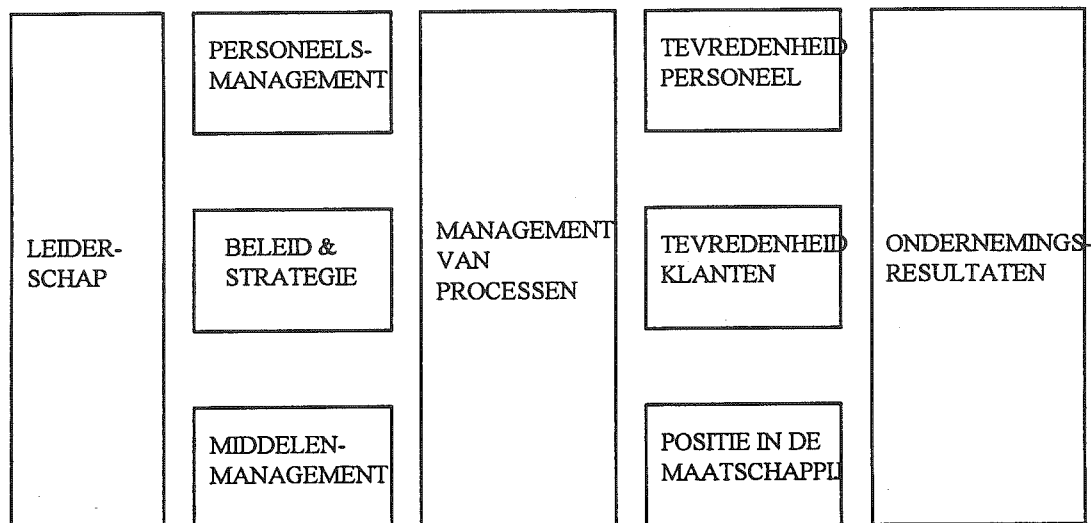
Uit een onderzoek dat in opdracht van het Amerikaanse Congres door het General Accounting Office in Washington is gehouden onder een twintigtal bedrijven die hebben meegedongen naar de Baldrige Award, blijkt dat de ondernemingen hun prestatie hebben verbeterd op grond van het uitgebreide onderzoek dat hiervoor vereist is. Het management van drie op de vier onderzochte bedrijven stelt dat hun financiële prestaties zijn verbeterd, dat de klantentevredenheid groter is geworden, dat de processen zijn verbeterd en dat de arbeidsverhoudingen erop vooruit zijn gegaan.

4 - European Foundation for Quality Management

EFQM of de European Foundation for Quality Management is een Europees privé-initiatief van en voor bedrijven. De organisatie is in 1988 opgericht door 14 grote Europese ondernemingen teneinde invoering en toepassing van Total Quality Management in het Europese bedrijfsleven te bevorderen. Het lidmaatschap staat open voor ondernemingen, non-profit instellingen, overheidsorganisaties, universiteiten en onderzoeksinstituten waarvan het topmanagement met raad en daad Integrale Kwaliteitszorg stimuleert. Bedoeling is de leidinggevenden en het topmanagement bewust te maken van het feit dat kwaliteitsmanagement een basis biedt om het concurrentievermogen van de Europese bedrijven veilig te stellen. De organisatie heeft momenteel een tiental leden in België. De Stichting richt zich niet zozeer tot kwaliteitsdeskundigen maar tot de top van de onderneming.

De organisatie heeft in 1991 het initiatief genomen voor de European Quality Award en de European Quality Prizes. De partners voor de European Quality Award zijn naast de European Foundation for Quality Management, de European Organization for Quality (opgericht in 1957) en de Europese Commissie. De European Quality Award is in 1992 voor de eerste maal uitgereikt aan Rank Xerox.

Het evaluatiemodel van de EFQM berust op 'enablers' en 'results' (dit is hoe en wat) en ziet er als volgt uit:



In dit model zijn de ondernemingsresultaten afhankelijk van een grotere tevredenheid van de klanten en van het personeel, alsmede van de mate waarin wordt beantwoord aan de behoeften en verwachtingen van de maatschappij. Positieve resultaten op deze dimensies worden geboekt als het management in staat is om de produktiviteit en kwaliteit van processen te verbeteren.

Het management van processen vereist op haar beurt een expliciet kwaliteitsbeleid en strategie, duidelijke verbeteringsplannen, een adequate communicatie en effectieve

evaluatie-instrumenten. Bovendien moeten het personeels- en het middenmanagement hierop worden afgestemd. Uitgangspunt is dat de betrokkenheid van de leiding, het gedrag en de stijl van managers zijn gericht op het scheppen van een gunstige culturele voedingsbodem voor kwaliteitsmanagement.

C. KWALITEITSMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK

Hoewel senior managers de ideeën van kwaliteit en kwaliteitsmanagement graag aannemen, blijkt management toch vaak een barrière te zijn voor een georganiseerde aanpak van kwaliteitsverbetering. Enige onderzoeken illustreren dit.

- Uit een onderzoek in 1989 van de British Quality Association en het Institute of Personnel Management kwam naar voren dat bij 91% van de onderzochte 1700 ondernemingen gebrek aan enthousiasme en daadkracht de oorzaak was voor geringe vooruitgang in kwaliteitsverbetering.
- De Quality Council van de Amerikaanse Conference Board en de American Society for Quality Control toonden in 1990 aan dat de feitelijke betrokkenheid van managers veel te wensen overlaat waardoor de resultaten van kwaliteitsprogramma's in veel gevallen teleurstellend zijn geweest.
- De American Society for Quality Control heeft in 1992 een onderzoek verricht naar de betrokkenheid van topmanagement bij Total Quality Management. Aan het onderzoek namen 604 topmanagers van industriële en dienstverlenende ondernemingen, die op de Fortune-lijst van 1000 grootste ondernemingen voorkomen, deel. Opvallend is dat topmanagers het belang van kwaliteitszorg voor de verbetering van de concurrentiepositie weliswaar onderschrijven maar over het algemeen weinig richting en inhoud geven aan het kwaliteitsbeleid voor het lijnmanagement. Kwaliteitsbeleid is in hun ogen een aangelegenheid die in de eerste plaats door het lijnmanagement moet worden opgenomen. Het is voor hen niet zo zeer een strategisch beleidsthema dat op de agenda van het topmanagement moet staan. In de raden van bestuur wordt dan ook betrekkelijk weinig over kwaliteitsbeleid gesproken. Als men het er al over heeft, dan gaat het eerder om reacties op ad-hoc problemen die opportunistisch worden aangepakt. Topmanagers zijn vooral geïnteresseerd in de resultaten van het kwaliteitsbeleid, waarbij de voorkeur vooral uitgaat naar kwantitatief onderzoek over klantentevredenheid en over voortgang van produkt- en proceskwaliteit.
- Uit een onderzoek dat Dale en Van der Wiele in 1990 ten behoeve van de Europese Commissie bij 358 Britse en Nederlandse bedrijven hebben verricht, blijkt dat TQM voor managers betekent: klantentevredenheid, versterking van de banden met de klant, reductie van kosten, betrokkenheid en ontplooiing van medewerkers.

Er zijn dan ook aanwijzingen dat de successen van kwaliteitsprogramma's aan erosie onderhevig zijn. Naarmate de ervaringen toenemen, groeien ook de teleurstellingen met de resultaten en wordt de kritiek op de pretenties van met name Total Quality Management feller.

- Arthur D. Little toont in een onderzoek bij 500 Amerikaanse bedrijven in de industrie en de dienstverlening aan dat slechts bij één op de drie ondernemingen de overtuiging leeft dat TQM programma's een significante invloed hebben op hun concurrentie-positie.
- Een onderzoek van A.T. Kearney bij 100 Britse ondernemingen geeft te zien dat slechts bij één op de vijf bedrijven sprake is van tastbare resultaten, die met kwaliteitsprogramma's zijn bereikt.
- McKinsey & Company heeft de ervaring dat twee van de drie programma's vroegtijdig worden afgebroken, omdat zij niet de gewenste effecten teweeg brengen. De oorzaken hiervan zijn onder meer:
 - te weinig ervaring met kwaliteitsprogramma's
 - te veel procesgericht en te weinig klantgericht
 - oriëntering op korte termijn, met nadruk op financiële resultaten
 - kwaliteit wordt te veel gezien als een functie van de kwaliteitsafdeling
 - continu karakter is voor veel ondernemingen moeilijk vol te houden.

Er dreigt het gevaar dat er wel veel gepraat wordt over kwaliteitsmanagement, maar dat er niet wordt stil gestaan bij de eisen waaraan organisatie, medewerkers en management moeten voldoen om daadwerkelijk successen met kwaliteitsverbetering te scoren. Veel kwaliteitsprojecten blijven dan ook steken in intenties, retoriek en abstracties. Men hanteert wel de nieuwe begrippen, maar gaat bij enige tegenslag al te snel over tot de orde van de dag.

De praktijk van kwaliteitszorg heden ten dage wijst ook op grote verschillen in de bemoeienis met kwaliteit. Vele bedrijven beperken zich tot inspectie en Quality Control. Een kleiner aantal houdt zich bezig met Quality Assurance. Integratie van kwaliteitsbeleid in strategisch beleid komt niet veel voor.

D. HRM EN KWALITEITSMANAGEMENT

Succesvolle bedrijven in de jaren '90 hebben een sterke behoefte aan de creativiteit en produktiviteit van hun werknemers, en aan de synergie van mensen die samenwerken als multi-disciplinaire teams met gemeenschappelijke doelstellingen. De meeste bedrijven erkennen nu dat als voldoende aandacht wordt besteed aan HR-onderwerpen in de organisatie, dit vaak tot betere kwaliteit en produktiviteit leidt. Het belang van mensen in de organisatie wordt vaak benadrukt in mission statements, kwaliteitshandboeken en -strategieën, en jaarrapporten.

De erkenning van mensen en hun waardevolle contributie tot kwaliteit en produktiviteit is misschien wel een nieuw fenomeen. Het geeft aan dat bedrijven zich verder verwijderen van een te sterke nadruk op technologische sofisticatie en starre controlesystemen. De kwaliteitsbeweging heeft zeker geholpen om het belang van mensen, en van creativiteit, flexibiliteit en innovatie in de organisatie te benadrukken.

"An essential statement for quality managers and human resources managers is that willing people make failing systems work, unwilling people make working systems fail. People in the organisation should be selected very carefully because they are going to be around for a long long time."

Philip B. Crosby

Total Quality Management beschouwt kwaliteitsverbetering als een taak die in alle processen en activiteiten moet worden opgenomen, en wordt aangestuurd door het strategisch management. De kwaliteit van de menselijke factor, en van daaruit human resource management speelt dan ook een bijzonder belangrijke rol bij het slagen van een Total Quality Management programma.

In deze opvatting van TQM is kwaliteit van producten en processen nauw verbonden met kwaliteit van het milieu, met kwaliteit van management, van organisatie, van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Ideaaltypisch heeft TQM ook aandacht voor afstemming van de verschillende zorggebieden en componenten van kwaliteit. Het management zal daarin de voorwaarden moeten scheppen om voortdurende kwaliteitsverbetering mogelijk te maken.

Theorie en praktijk van kwaliteitsmanagement zijn flink gebaat bij de oriëntatie op inzichten die de organisatiewetenschappen ten aanzien van het effectiviteitsvraagstuk laten zien. Het is wenselijk en noodzakelijk dat de technische benadering van kwaliteit vanuit de 'industrial engineering' wordt aangevuld met een sociaal-wetenschappelijke aanpak. Verbetering van kwaliteit wordt dan opgevat als een sociaal-cultureel veranderingsproces dat door het management moet worden gestuurd. Zelforganisatie van het eigen werk, teamarbeid en harmonieuze arbeidsverhoudingen zijn de ingrediënten voor kwaliteitsverbetering. De rol van een goed uitgewerkt human resource management in de organisatie wordt duidelijk.

De ontwikkeling van kwaliteit is een vraagstuk van organisatie-ontwikkeling. Het zijn niet alleen de individuele kwaliteit van medewerkers, het middenmanagement of hoger

management die kwaliteitsverbetering bevordert of belemmert, maar vooral de niet passende 'gewoonten', bedrijfscultuur, regelsystemen, en organisatievormen in de onderneming. De koers is derhalve die van personeels- en organisatieontwikkeling.

Kwaliteitsverbetering is ook een sociaal proces. Het impliceert de participatie van sociale actoren. Hun gedrag wordt gestuurd door percepties van de werkelijkheid, sociale constructies, verwachtingen, normen, opvattingen, belangen, motieven, doeleinden en waarden. De sterkte van een kwaliteitscultuur is afhankelijk van de capaciteit om sociale actoren van waarden en normen van kwaliteit te doordringen.

BIBLIOGRAFIE

- BEER, Michael, e.a., *Managing human assets*, New York, Free Press, 1984.
- BOLWEG, Joep F. en F. KLUYTMANS, *De noodzaak van nieuwe verhoudingen? Beschouwingen over arbeidsverhoudingen en personeelsmanagement*, Deventer, Kluwer, 1989 (Monografieën personeel en organisatie; 1989:1)
- BUYSE, J.J., *Kwaliteit van Werk en Organisatie op de Productievloer : een integrale studie op microniveau*, Nijmegen, KUN (proefschrift), 1987.
- DAVIS, L.E., CHERNS, A.B., *The Quality of Working Life*, New York/London, The Free Press, 1975.
- DE GALAN, C. (red), *Humanisering van de Arbeid*, Assen, Van Gorcum en Comp., 1983.
- DERIJCKE, L., et al, *Kwaliteit van de Arbeid*, Antwerpen, Kluwer, 1983.
- DE SITTER, L.U., *Op Weg naar Nieuwe Fabrieken en Kantoren : productieorganisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*, Deventer, Kluwer, 1981.
- DE SITTER, L.U., *Synergetisch Produceren, Human Resources Mobilisation in de Productie*, Assen, Van Gorcum, 1994.
- EMERY, F.E. (ed), *Systems Thinking : selected readings*, Harmondsworth, Penguin Books, 1969.
- FOMBRUN, Charles J., Noel M. TICHY en Mary Anne DEVANNA, *Strategic human resource management*, New York, Wiley, 1984.
- FRUYTIER, Ben, *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen : een systeemtheoretische analyse van de overgang van het tayloristisch productieconcept naar het nieuwe productieconcept*, Delft, Eburon, 1994.
- FRUYTIER, B.G.M. et al, *Onderweg naar Nieuwe Fabrieken en kantoren*, Deventer, Kluwer, 1991.
- FRUYTIER, B. EN TER HUURNE, A., *Kwaliteit van de Arbeid als Meetprobleem : een vergelijkende literatuurstudie*, Tilburg, Katholieke Hogeschool Tilburg, 1983.
- GEVERS, Piet (ed.), *Personeelsmanagement en Arbeidsverhoudingen. Een kanttekening ten geleide*, 1994.
- GRANT, Robert M., Rami SHANI en R. KRISHNAN, "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", *Sloan Management Review*, Winter 1994, bladzijde 25-34.

GROEP SOCIOTECHNIEK, Het Flexibele Bedrijf, Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en produktieautomatisering, Deventer, Kluwer, 1986.

GUEST, D.E., 'Human resource management and industrial relations', Journal of Management Studies, volume 24(5), 1988, pp. 503-521.

HAMMER M. en CHAMPY, J., Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, London, Nicholas Brealy Publishing Limited, 1993.

KARASEK, R.A., A stress-management model of job strain, Swedish Institute for Social Research, Revised Working Paper, 1978.

KLUYTMANS, F. (ed), Human resource management: verzakelijking of vernieuwing?, Heerlen, Open Universiteit, 1989 (Serie Arbeid en organisatie; 1989:1)

KLUYTMANS, F. VAN DER MEEREN, W., Management van Human Resources, Stromen, stimuleren, structureren, Heerlen/Deventer, Open Universiteit/Kluwer, 1992.

KOLODNY, H., VAN BEINUM, H, (eds), The Quality of Working Life in the 1980s, New York, Praeger, 1983.

POST-GROEP, Onderweg naar Nieuwe Fabrieken en Kantoren, Deventer, Kluwer, 1991.

POT, F.D., J. CHRISTIS et al, Functieverbetering en organisatie van de arbeid, Directoraat-Generaal van de Arbeid, Den Haag, 1989.

PROJECTGROEP WEBA, Functieverbetering en organisatie van de arbeid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1989.

SCHURING, R.W., 'De relatie van het organisatieontwerp van autonome taakgroepen met de kwaliteit van de arbeid en de groepsoutput', Bedrijfskunde, jaargang 64, volume 2, 1992, pp. 134-142.

TEN HORN, L.A. Your work ... and what you think of it. Questionnaire for the measurement of variables related to the quality of jobs. Delft, Delft University of Technology, 1989.

TICHY, Noel M., Managing strategic change: technical, political, and cultural dynamics, New York, Wiley, 1983 (Wiley series on organizational assessment and change; 1983:1).

VAN DIJCK, J.J.J. (red), Kwaliteit van de Arbeid : een sociologische verkenning, Leiden, Stenfert Kroese, 1980.

VAN DONK, D.P., Drs. en drs. G.C. RUËL, 'Sociotechnisch systeemdenken in human resource management', *Bedrijfskunde*, jaargang 64, volume 2, 1992, pp. 168-179.

VAN DUIJN, et al, *Kwaliteit van de Arbeid*, Preadviezen bij het rapport *Vernieuwingen in het Arbeidsbestel*, 's Gravenhage, Staatsuitgeverij, 1982.

VAN RUYSSSEVELDT J. (red), *Kwaliteit van de Arbeid : hedendaagse stromingen*, Assen, Van Gorcum, 1989.

IN 'T VELD, *Analyse van Organisatieproblemen. Een toepassing van denken in systemen en processen*, Leiden, Stenfert Kroese, 1988.

VLOEBERGHS, Daniël, *Human resource management : visie, strategieën en toepassingen*, Leuven, Acco, 1989.

WEBA - Projectgroep, 'Functieverbetering en Arboret', *Gedrag en Organisatie*, 1989, volume 2, nr. 4/5.

WEBA - Projectgroep, *Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*, Den Haag, DGA/Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, SZW, 1989.

ZANDERS, HARRY L., *Automatisering en kwaliteit van de arbeid : een overzicht van benaderingen bij het verkennen en registreren van kwaliteit van de arbeid in organisaties*, Tilburg, 1989.

ZWAAN, A.H. VAN DER, *Leveren en laten leveren; een sociotechnische systeemanalyse in de produktiebeheersing*, Rotterdam, Universitaire Pers, 1973.