DEPARTEMENT BEDRIJFSECONOMIE

KWALITEIT VAN DE ARBEID
DE OPERATIONELE BENADERING :
MEETINSTRUMENTARIA EN HET OPMAKEN
VAN EEN SELF-AUDIT

door

Jan BELLENS
Prof. dr. Daniël VLOEBERGHS

WORKING PAPER
95-221
september 1995

D/1995/2263/18

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

De operationele benadering : meetinstrumentaria en het opmaken van een self-audit

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.
I. De meting van kwaliteit van de arbeid	3
Inleiding	3
A. Objectieve evaluaties	3
1 - Sociotechnische taak- en procesanalyse	4
2 - EXCOM	5
3 - WEBA	6
4 - De methode van de Sitter	10
B. Subjectieve evaluaties	12
C. Kwaliteit van de arbeid als multidimensioneel gegeven : een complexe meetopdracht	15
II. Het opstellen van een self-audit voor kwaliteit van de arbeid	17
A. Methode	17
B. Wat is kwaliteit van de arbeid ?	19
C. Handleiding bij een self-audit	21
D. Globaal overzicht van een mogelijke self-audit	24
E. Enkele vragen ter illustratie	26
F. Invulling en evaluatie van de audit	43
Beknopte bibliografie	46

I. DE METING VAN KWALITEIT VAN DE ARBEID

Inleiding

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?

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.

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.

In deze korte studie zullen we ons buigen over de manier waarop kwaliteit van de arbeid in een bepaalde organisatie of een bepaalde arbeidssituatie kan gemeten worden. We maken hierbij een onderscheid tussen objectieve evaluaties en subjectieve evaluaties van kwaliteit van de arbeid.

Deze operationele uitwerking sluit aan bij de eerder gepubliceerde working paper met als titel 'Kwaliteit van de Arbeid. Een overzicht van theoretische achtergronden en stromingen' waarin de verschillende theorieën m.b.t. kwaliteit van de arbeid kort worden belicht.

A. Objectieve evaluaties

De meting van kwaliteit van de arbeid in een specifieke arbeidssituatie kan gebeuren aan de hand van enkele in Nederland ontwikkeld meetinstrumentaria die reeds hun sporen verdiend hebben in de praktijk: de Sociotechnische Taak- en Proces Analyse, het EXCOM-onderzoek, de WEBA-methodiek. We vermelden ook de methode van de Sitter afzonderlijk, omdat deze benadering volgens ons meer geavanceerd is dan de reeds genoemde benaderingen.

Al deze meetinstrumenten zijn wetenschappelijk-theoretisch bijzonder goed onderbouwd en zijn ook uitstekend geoperationaliseerd naar de praktijk toe. Zij beoordelen kwaliteit van de arbeid in de organisatie aan de hand van zuiver objectieve

kenmerken van de arbeidssituatie. Zij zijn in die zin volledig gebaseerd op de sociotechnische theorie, en vermijden alle subjectieve kenmerken met betrekking tot de arbeidssituatie. Beleving van de werknemer, tevredenheid en andere subjectieve elementen spelen in deze benaderingen in principe geen rol.

1 - Sociotechnische Taak- en Proces Analyse

Net als de Sitter gaat de sociotechnische taakanalyse uit van regelcapaciteit om de kwaliteit van de arbeid te bepalen. Met behulp van gedetailleerde vragenlijsten trachten zij zoveel mogelijk aspecten van de taak in beeld te krijgen.

Naast regelcapaciteit beschouwt de STTA ook nog het begrip stuurcapaciteit en speelruimte. *Regelcapaciteit* is een functie van het arbeidsproces en kan omschreven worden als het vermogen om ervoor te zorgen dat de output van een bepaald systeem aan gesteld normen blijft voldoen, *stuurcapaciteit* als het vermogen om de structuur van het systeem en/of de outputnormen daarvan te veranderen. De regelende component van de arbeidstaak, dat wil zeggen de *speelruimte* die de werknemer heeft om regelend of sturend op te treden, is van essentieel belang voor beheersbaarheid, flexibiliteit en kwaliteit in de organisatie.

De STTA vragenlijst is opgebouwd uit zeven delen:

1. Identificatievragen
2. Algemene gegevens over afdeling en taak
3. Biografische en functiegegevens
4. Taakuitgebreidheid
5. Diverse werkaspecten
6. Individuele beslisruimte
7. Werkomstandigheden

Het doel van dit meetinstrument is een hulpmiddel te zijn bij:

1. Diagnose van de problemen op de werkplek in bestaande organisaties
2. Vergelijken van verschillende arbeidssystemen
3. Afwegen van ontwerpalternatieven t.a.v. kwaliteit van de arbeid

De STTA analyse is vrij goed bruikbaar om op een relatief snelle manier een groot aantal arbeidssituaties te analyseren.

2 - EXCOM

EXCOM (EXperimentele Computer Ondersteunde Modelbouw) is ontwikkeld op initiatief en met steun van het Directoraat-Generaal van de Arbeid van het Nederlandse Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Het EXCOM-meetinstrument voor kwaliteit van de arbeid is een computerondersteunde interactieve meetmethode. De gegevens worden door middel van vraag en antwoord geïnventariseerd en gereduceerd tot een aantal essentiële indicaties over het werk. Deze indicaties zijn echter geen waardeoordelen en worden niet tegen een absolute norm afgezet. Ze dienen eerder als vaststellingen die geïnterpreteerd moeten worden binnen de organisatie.

Met het EXCOM-instrument kan heel systematisch de directe werksituatie van een werknemer worden geanalyseerd. Als eerste stap in de EXCOM-procedure wordt zo de samenstelling van het werk in kaart gebracht. Het gaat dan om:

- het organiseren van het werk
- het voorbereiden van het werk
- het uitvoeren van het werk

Bij het vaststellen van gegevens over het voorbereiden en het uitvoeren van het werk wordt nog een onderscheid gemaakt tussen:

- taken voor de normregeling
- taken voor de procesregeling
- uitvoerende taken
- ondersteunende taken

Zo komen we dan aan de kern van het EXCOM meetinstrumentarium. Over het totale takenpakket van de werknemer worden vijf hoofdkenmerken van het werk vastgesteld.

Deze kenmerken zijn:

1. doelbewustzijn
2. autonomie
3. participatie
4. werkinhoud
5. werkomstandigheden

EXCOM is een goed hulpmiddel om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de arbeid en van het omvattende arbeidssysteem. Hoewel er geen normen zijn waarmee een goede en een slechte kwaliteit van de arbeid eenduidig kan worden vastgesteld, geeft het een zeer duidelijk beeld van de verdeling van taken en functies over mensen en machines.

3 - WEBA (WElzijn Bij de Arbeid)

De WEBA-methodiek is oorspronkelijk ontwikkeld in opdracht van het Nederlandse Directoraat-Generaal van de Arbeid om het in de Nederlandse ARBO-wet (cfr. supra) opgenomen welzijnsbegrip te operationaliseren. Het is dan ook een concreet meetinstrument dat het mogelijk maakt om de kwaliteit van de arbeid in arbeidssituaties vast te stellen.

De Nederlandse Arbowet

In 1990 is in Nederland artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet van kracht geworden, waarin de belangrijkste welzijnsbepalingen zijn opgenomen. Bij het organiseren van de arbeid, het inrichten van de arbeidsplaatsen en het bepalen van de produktie- en werkmethoden moet de werkgever dan, in het kader van zijn zorg voor het bevorderen van het welzijn bij de arbeid, het in artikel 3 gestelde in acht nemen, gelet onder andere op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde. De verschillende bepalingen kunnen als volgt worden gestructureerd en gerangschikt :

- aanpassing van de arbeidssituatie en -taak aan de eigenschappen van de werknemer inclusief de vakbekwaamheid;
- ruimte voor de werknemer om het werk naar eigen inzicht te verrichten;
- ruimte voor de werknemer om contacten met andere werknemers te kunnen onderhouden;
- informatie over doel en resultaten van de arbeid.

Wat men met een objectieve evaluatiemethode als WEBA onderzoekt is de mate waarin de betreffende organisatie de voorwaarden voor kwaliteit van de arbeid biedt. Omdat de kenmerken van het werk en de behoeften van mensen veranderlijke, dynamische grootheden zijn, en bovendien per werksituatie, en per persoon verschillen, is het onmogelijk om statische relaties tussen beide vast te leggen. De criteria worden dan ook uitsluitend gevormd door kenmerken van de arbeidssituatie.

De redenering die aan de WEBA-methodiek ten grondslag ligt is dat welzijnsrisico's het gevolg zijn van een specifieke structuur van de arbeidsverdeling. Dat betekent omgekeerd ook dat maatregelen met betrekking tot kwaliteit van de arbeid moeten ingrijpen op de structuur van de arbeidsdeling. Dit sluit zeker aan bij een van de centrale inzichten van de sociotechniek dat de structuur van de organisatie de kwaliteit van de arbeid bepaalt.

Volgens de sociotechnische theorie wordt kwaliteit van de arbeid principieel bepaald door de aanwezige regelcapaciteit of autonomie in de arbeidssituatie. De regelcapaciteit van een taak kan objectief vastgesteld worden. Vervolgens zal zij afgezet moeten worden tegen de werkdruk die een bepaalde arbeidssituatie oplegt aan de arbeider. Deze werkdruk bepaalt immers de regelbehoefte. Eerst in de verhouding tussen regelcapaciteit en regelbehoefte drukt zich de kwaliteit van de arbeid volledig uit. De werkdruk kan vastgesteld worden aan de hand van bewerkingsvoorschriften, functiebeschrijvingen, gesprekken met deskundigen en een analyse van het procesverloop. Dit balansmodel, ontwikkeld door de Sitter, vormt ook de basis van de WEBA-methodiek.

Zoals gezegd is de WEBA-methodiek is een concreet instrument waarmee het welzijn in een arbeidssituatie gedetailleerd in kaart kan worden gebracht. In het WEBA model is welzijn afhankelijk van twee fundamentele elementen: de factoren in de arbeidssituatie die het welzijn nadelig beïnvloeden (stressrisico's) en de factoren die bijdragen aan een positief welzijnsklimaat (leermogelijkheden). Welzijnsmaatregelen en een preventief welzijnsbeleid zijn daarom gericht op het vermijden van stress-risico's en het bevorderen van leermogelijkheden. Het WEBA-instrument maakt het dan mogelijk om vast te stellen hoe het in concrete arbeidssituaties gesteld is met zowel de stressrisico's als de leermogelijkheden.

Stress kan het gevolg zijn van vele oorzaken, zowel binnen als buiten het werk. Hier beperken we ons tot de stressrisico's die samenhangen met de arbeidsinhoud en de organisatie van het werk. Stressrisico's ontstaan wanneer het werk noodzaakt tot regelend optreden van mensen (regelvereisten) terwijl hun niet de organisatorische mogelijkheden geboden worden om regelend op te treden (regelmogelijkheden). Stressrisico's worden dan bepaald door de verhouding tussen regelvereisten en regelmogelijkheden te analyseren. Wanneer de regelmogelijkheden onvoldoende zijn ten opzichte van de regelvereisten spreken we van regelproblemen. Regelproblemen tijdens de uitvoering van het werk leiden tot psychische druk en stress indien de werknemers in kwestie niet beschikken over regelmogelijkheden om de problemen op te lossen. Stress ontstaat dus doordat de organisatie van het werk de mensen niet in staat stelt om problemen op te lossen. Om te weten of er dan sprake is van stressrisico's, moeten we de regelmogelijkheden en regelproblemen inventariseren en vervolgens kijken of ze op elkaar aansluiten.

In het WEBA-onderzoek gaat men ook analyseren welke leer- en ontwikkelingsmogelijkheden de arbeidsinhoud biedt. Leermogelijkheden veronderstellen afwisselend werk met verschillende, nieuwe uitdagingen. Zij veronderstellen ook zelfstandigheid om met de taakeisen om te gaan; de mogelijkheid zelf werkstrategieën te ontwikkelen, te verbeteren en te veranderen.

Gebaseerd op de theorie m.b.t. stressrisico's en leermogelijkheden, komen de WEBA-onderzoekers tot zeven fundamentele vragen om de kwaliteit van de arbeid in een organisatie te beoordelen.

1. Is de functie een volledige functie?
2. Bevat de functie voldoende organiserende taken?
3. Bevat de functie voldoende niet-kortcyclische taken?
4. Bevat de functie een evenwichtige verdeling van gemakkelijke en moeilijke taken?
5. Bevat de functie voldoende autonomie?
6. Bevat de functie voldoende contactmogelijkheden?
7. Wordt er voldoende informatie verstrekt ?

We zullen kort de theoretische achtergrond van deze vragen bespreken.

1 - Vaktechnische volledigheid van de functie

Een functie is vaktechnisch volledig als ze bestaat uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende arbeidstaken.

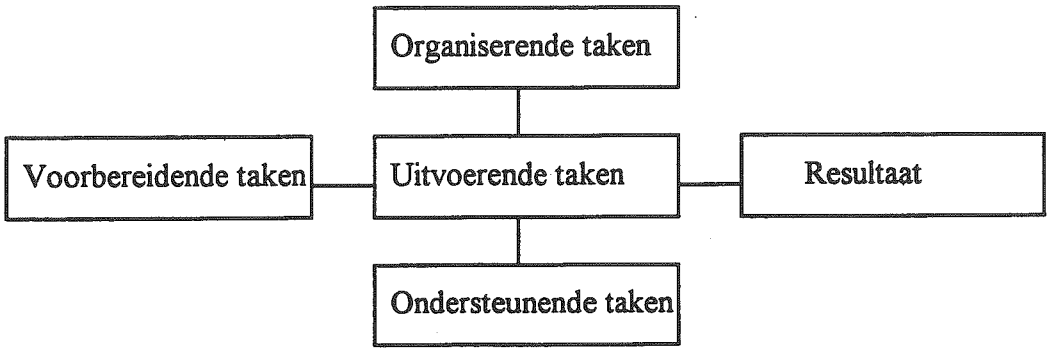
Voor elke functie kan een gedetailleerde analyse gemaakt worden van de taken en handelingen die erin verricht worden. Uitvoerende taken vormen uiteraard de kern van een functie. Zij bestaan uit het bewerken zelf en/of het controleren van de bewerking en/of het corrigeren ervan. Voorbereidende taken zijn taken die gedaan moeten worden voordat met de eigenlijke uitvoering van de taak kan begonnen worden. Ondersteunende taken zijn taken die gedaan moeten worden opdat de uitvoering van de taak voortgang kan blijven vinden.

Het grote voordeel van deze indeling is dat ze logisch sluitend is en in principe op alle soorten functies kan toegepast worden. Dit betekent natuurlijk wel dat men de verdere uitwerking van wat men onder voorbereiden, uitvoeren en dergelijke moet verstaan, moet aanpassen aan de aard van het desbetreffende werk.

2 - Organiserende taken

Organiserende taken hebben te maken met de zeggenschap over het werk. Hiervan is sprake wanneer een werknemer zaken kan regelen of problemen kan oplossen die boven het niveau van de eigen, individuele arbeidssituatie uitgaan. Organiserende taken worden altijd samen of in overleg met anderen uitgevoerd. Zij bestaan uit functionele contacten, periodiek werkoverleg en andere vormen van overleg (bv. in een taakgroep).

De eerste en tweede voorwaarde leiden dan tot het volgende schema van een volledige arbeidstaak:



3 - Contact- en communicatiemogelijkheden

De organisatie van het werk moet de mogelijkheid bieden om contacten te leggen met anderen in het werk. Dat kan op verschillende manieren gebeuren: door onderlinge ondersteuning, door functionele contacten en door sociale contacten.

4 - Autonomie in het werk

Onder autonomie verstaan we de mate van vrijheid en bevoegdheid die de medewerker heeft om zelfstandig beslissingen te nemen, voornamelijk ten aanzien van tempo, methode en volgorde van werken. Autonomie is een belangrijke regelmogelijkheid met behulp waarvan problemen die zich tijdens het werk voordoen kunnen opgelost worden, bv. door zelf een andere manier van werken te kiezen. Bovendien houdt autonomie in dat men de uitvoering van het werk (bijvoorbeeld het tempo) kan variëren en aanpassen aan de eisen, wisselende behoeften en omstandigheden.

5 - Moeilijkheidsgraad van een functie

Er moet een evenwichtige verdeling van makkelijke en moeilijke taken zijn. Een functie die enkel maar uit moeilijke taken bestaat, leidt tot stress. Een functie die enkel uit makkelijke taken bestaat biedt dan weer geen leermogelijkheden.

6 - Niet-kortcyclische taken

Kortcyclisch werk heeft over het algemeen een zeer kleine regelcapaciteit, waardoor bijzondere stressrisico's kunnen ontstaan. Van herhaalwerk valt bovendien weinig te leren.

7 - Informatievoorziening

Het gaat hier om informatie over doel en resultaten van het werk op twee niveaus:
- gegevens op werkplekniveau
- gegevens op afdelings- en ondernemingsniveau

De WEBA-methodiek geeft bovendien nog een indeling van mogelijk te nemen maatregelen. Deze indeling vloeit logisch voort uit de gehanteerde sociotechnische operationalisatie van het welzijnsbegrip en sluit daardoor goed aan bij de ontwerppraktijk. We kunnen de volgende maatregelen onderscheiden:

1. Aanpassingsmaatregelen
2. Verbeteringsmaatregelen
3. Vernieuwingsmaatregelen
4. Begeleidende maatregelen

Met deze procedure wordt de overgang van evalueren naar verbeteren en/of herontwerpen aanzienlijk vergemakkelijkt. Een van de bezwaren bij een groot aantal meetinstrumenten van kwaliteit van de arbeid is immers, dat ze de beleidsverantwoordelijken geen bruikbare richtlijnen geven voor het verbeteren en/of herontwerpen van de organisatie.

4 - De methode van de Sitter (1994)

Voor de Sitter komt kwaliteit van de arbeid overeen met het beschikken over regelcapaciteit. Regelcapaciteit maakt volgens hem de kern uit van de kwaliteit van de arbeid. Regelcapaciteit is een structuurkenmerk van het arbeidsproces en daardoor is ook kwaliteit van de arbeid een eigenschap van een arbeidsproces. Hij doet met andere woorden een uitspraak over de kwaliteit van werk op een werkplek, geheel los van de persoon die dat werk verricht. De Sitter onderscheidt interne en externe regelcapaciteit.

De manier waarop de uitvoerende en regelende capaciteiten in een arbeidsorganisatie zijn verdeeld over mensen beïnvloedt hun kansen op het hebben van problemen en de mogelijkheden om ze zelfstandig of in samenwerking op te lossen. Het zijn tegelijk de voorwaarden die kansen op stress en vervreemding dan wel op gezond en actief werk met leermogelijkheden en uitdagingen, bepalen.

De Sitter onderscheidt dan de volgende beoordelingsmaatstaven voor kwaliteit van de arbeid op een werkplek :

- De uitoefening van arbeid dient coördinatie van eigen uitvoerende werkzaamheden met die van anderen te vergen : het kunnen en moeten coördineren van eigen werkzaamheden met die van anderen in de arbeidsomgeving is volgens de Sitter de praktische vorm waarin externe regelcapaciteit tot uitdrukking komt. Het is een belangrijk en essentieel kenmerk van arbeid en het is onafhankelijk van de complexiteit van de uitvoerende taak.
- De uitoefening van arbeid dient veelzijdige operationele activiteiten te vergen van zowel uitvoerende als regelende aard. Veelzijdigheid heeft hier betrekking op het aantal deeltaken waaruit een taak is opgebouwd. Hoe langer de keten van onderling samenhangende verschillende operaties waaruit een taak is opgebouwd, des te veelzijdiger de taak. Hierdoor ontstaat interne regelcapaciteit.
- In de uitoefening van arbeid dienen voorwaarden aanwezig te zijn om produktgericht te kunnen leren. Leren kan men alleen als men eigen resultaten kan waarnemen, kan beoordelen, oplossingen kan bedenken en uitvoeren en vervolgens kan toetsen of de veronderstelde resultaten overeenstemmen met de verwachting.
- De uitoefening van arbeid dient betrokkenheid bij verbetering en vernieuwing van resultaten te vergen. Externe regelcapaciteit van enige betekenis vergt dat men inzicht heeft in de voorbereidende en ondersteunende functies. Dat kan alleen als binnen het eigen werkdomein ook voorbereidende en ondersteunende werkzaamheden zijn opgenomen die in het verlengde liggen van voorbereidende en ondersteunende werkzaamheden in de omgeving (d.i. in verband met het oplossen van storingen en het ontwikkelen van voorstellen voor verbetering en vernieuwing). Betrokkenheid bij vernieuwing en verbetering betekent voor het bedrijf dat alle binnen het bedrijf aanwezige kennis en ervaring voor ontwikkeling kan worden ingezet; dit bevordert het effectief innovatievermogen van de onderneming.
- In de uitoefening van arbeid dienen voorwaarden aanwezig te zijn om zich te kunnen ontwikkelen. Werkelijke ontwikkelingsmogelijkheden vergen participatie in overleg inzake verbetering en vernieuwing; dus eigenlijk participatie op inrichtings- en strategisch niveau. Op die manier fungeert externe regelcapaciteit als een 'poort

die zicht op ontwikkelingen in de buitenwereld opent', aldus de Sitter. Interne regelcapaciteit schept voorwaarden om te leren, externe regelcapaciteit om zich te ontwikkelen in het perspectief van de toekomst.

- De uitoefening van arbeid dient bij te dragen aan de ontwikkeling van een toekomstperspectief op de arbeidsmarkt. Deze eis inzake het toekomstperspectief legt een koppeling tussen persoonlijke leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en de kansen die hieruit ontstaan op de arbeidsmarkt. Mensen met een veelzijdige beroepservaring scheppen voorwaarden voor een evenwichtige maatschappelijke ontwikkeling. Zij dragen bij aan een veelzijdige kennisspreiding, een flexibel functionerende arbeidsmarkt en aan het maatschappelijk innovatievermogen.

De methode van de Sitter vormt ongetwijfeld de meest geavanceerde objectieve evaluatiemethode voor kwaliteit van de arbeid op de individuele werkplek. In de volgende sectie bestuderen we de subjectieve meetinstrumenten voor kwaliteit van de arbeid die door de wetenschappers zijn ontwikkeld.

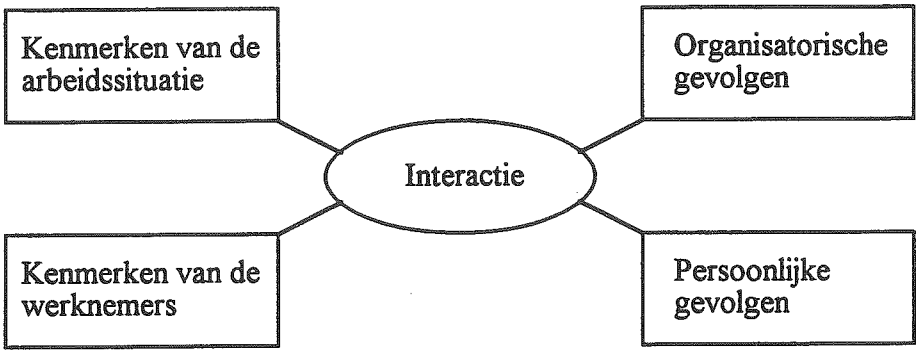
B. SUBJECTIEVE EVALUATIES

Subjectieve evaluaties gebeuren meestal aan de hand van een enquête onder de werknemers in het bedrijf. In deze subjectieve evaluatie stelt men zich de vraag: 'Hoe wordt het werk ervaren door de betrokken werknemers ? Voelen de werknemers zich wel thuis in de organisatie?'

Theoretische benaderingen die een subjectieve evaluatie als enige criterium voor kwaliteit van de arbeid stellen, gaan ervan uit het gedrag van mensen in de organisatie grotendeels wordt bepaald door hun eigen subjectieve perceptie van de werkelijkheid. Deze methodes hechten dan ook weinig of geen belang aan de evaluatie van de objectieve feiten, maar zij kennen een groot belang toe aan de subjectieve ervaringen en belevingen van de leden van de organisatie.

Voor het 'subjectieve' gedeelte van onze audit zullen we vooral te rade gaan bij de eerder beschreven individueel-psychologische stroming. Hoewel deze benadering theoretisch veel zwakker staat dan de sociotechnische benadering, heeft zij bijzonder goede grafische schalen ontwikkeld voor de meting van kwaliteit van de arbeid. De psychologische meetinstrumentaria zijn bijzonder goed uitgewerkt.

De basis van de subjectieve evaluatie vormt een interactionistisch model van de relatie tussen de de werknemer en de arbeidssituatie zoals zij afhangt van de organisatiestructuur. Deze interactie leidt dan tot bepaalde uitkomsten voor de werknemer en voor de organisatie.



De juiste relatie tussen mens en werk kan volgens ons echter niet in kaart worden gebracht. Er zijn immers vele situatiekenmerken die geen duidelijke tegenhanger aan de kant van het individu hebben. Welk kenmerk van het werk zou bijvoorbeeld moeten corresponderen met de zin zoals de werknemer deze beleeft, of met zijn arbeidsoriëntatie? De voortdurende interactie tussen arbeidsomstandigheden en persoonskenmerken leidt ertoe dat de gevolgen die bij mensen worden waargenomen geen eenduidige samenhang met de arbeidsomstandigheden vertonen.

Subjectieve meetinstrumentaria gaan de beleving, tevredenheid van de werknemer evalueren. Wij zijn ons meer dan ooit bewust van de kritiek die op deze enquête kan geleverd worden. Deze kritiek is hoger besproken. Toch menen wij dat deze meting een

goede aanduiding kan geven van de mate waarin de intenties van het management ten voordele van de kwaliteit van de arbeid in de organisatie zijn doorgedrongen.

Een uitstekend voorbeeld van een subjectief heel goed uitgewerkt meetinstrumentarium is de Delftse Meetdoos voor Kwaliteit van de Arbeid. De vragenlijst van de Delftse Meetdoos is uitgewerkt door Ten Horn en Roe en bevat schalen voor de volgende gebieden:

1 - Taakinhoud

Meting van de volgende taakvariabelen : autonomie, afwisseling, zichtbaarheid van het resultaat, feedback van de taak, arbeidsspecialisatie, standaardisatie van arbeidsprocedures, afwijkingen van de gestelde normen, aantal ondergeschikten per chef.

2 - Sociale relaties

Variabelen zijn : functionele contacten, mogelijkheid voor informele contacten, en organisatieklimaat.

3 - Kenmerken van de werknemer

Geprefereerde leiderschapsstijl, fundamentele behoeften, persoonsgebonden kenmerken zoals leeftijd, anciënniteit, opleiding, enz.

4 - Persoonlijke gevolgen

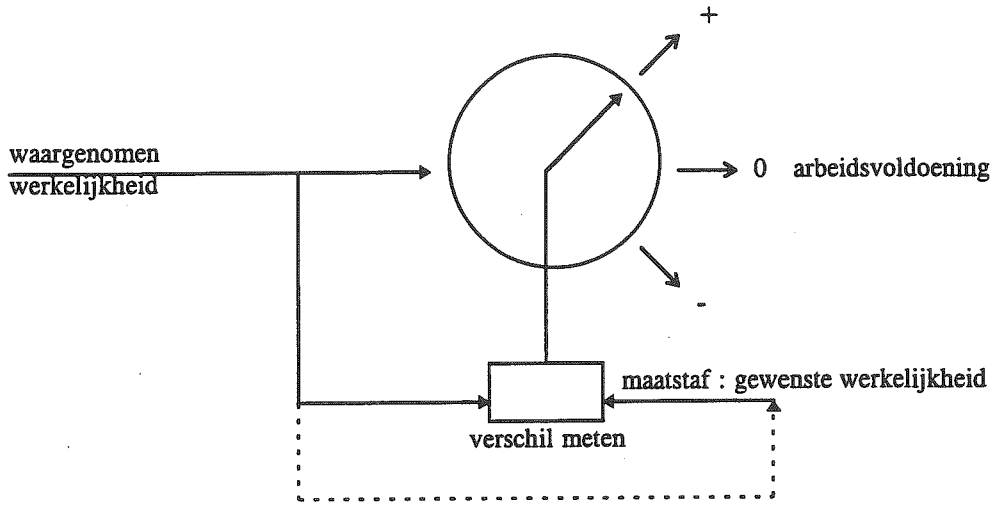
Algemene arbeidsvoldoening, neiging om de organisatie te verlaten, absenteïsme, betrokkenheid bij het werk, gevoelens van stress.

5 - Overige

Onder deze hoofding worden nog een aantal bijkomende variabelen ondergebracht, zoals : persoonlijke ontplooiing, status, gevoel van zekerheid, beloning, enz.

Op het gebruik van deze subjectieve meetinstrumentaria komt kritiek van verschillende kanten. In de literatuur heeft zich een hele discussie afgespeeld over de vraag wie uiteindelijk het beste de kwaliteit van de arbeid kan beoordelen. Een van de kernpunten in deze discussie was dat de werknemers zelf, onder meer door hun beperkte inzicht in de kenmerken van werk, hun geringe kennis van alternatieven, hun oriëntatie op korte termijn en vooral hun afhankelijkheid van arbeid, niet in staat zouden zijn een oordeel te vellen dat aan hun belangen recht doet.

Door verschillende auteurs is er in dit verband op gewezen dat de variabele arbeidstevredenheid geen betrouwbare maatstaf is: het uiteindelijke oordeel van arbeiders over hun werk weerspiegelt slechts een proces van aanpassing aan hetgeen zij ervaren. Deze theorie vat arbeidsvoldoening op als de uitkomst van een verschil tussen de waargenomen arbeidssituatie enerzijds en de standaarden, aspiraties en verwachtingen van de arbeider anderzijds.



Het probleem met dit model is nu dat het de 'gewenste arbeidssituatie' als een van de werkelijkheid onafhankelijk gegeven beschouwt. Uit onderzoek van de laatste 40 jaar blijkt immers dat standaarden, aspiraties en verwachtingen in hoge mate door de arbeidservaringen zelf worden bepaald. Met andere woorden: de standaard die de arbeider als maatstaf gebruikt bij de beoordeling van zijn situatie is geen van de werkelijkheid onafhankelijke factor, maar wordt integendeel aan diezelfde werkelijkheid ontleend. Dientengevolge neigen standaarden overeen te komen met de arbeidssituatie, zoals ook uit onderzoek blijkt. Zo zijn loonaspiraties van de laagstbetaalden bijvoorbeeld aanzienlijk geringer dan die van de goedbetaalden, en is bijvoorbeeld de vraag naar medezeggenschap sterker ontwikkeld bij degenen die reeds over enige inspraak beschikken. Wellicht het meest veelzeggend in dit verband is dat vrijwel alle tevredenheidsonderzoeken - los van land, soort industrie, soort werk, arbeidsomstandigheden, enz. - steeds een tevredenheidspercentage van 70% à 80% opleveren.

Uit deze en andere onderzoeken mag men dan ook afleiden dat arbeidsvoldoening, gemeten door een tevredenheidsonderzoek, de graad van aanpassing aan een gegeven werkelijkheid meet. Arbeidsvoldoening kan dus als een 'aanpassingsfenomeen' worden beschouwd. De praktijk in fabrieken en kantoren rechtvaardigt zo zichzelf en men kan arbeidsvoldoening dan ook niet als een betrouwbaar criterium voor kwaliteit van de arbeid gebruiken.

Het is dus eigenlijk verloren moeite om uit te zoeken hoe tevreden de mensen eigenlijk wel zijn met hun werk. Tenzij er net een verandering heeft plaatsgevonden die de bereikte 'aanpassing' ruw verstoort zal de meerderheid tevreden zijn. Zo'n verandering kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van de invoering van een nieuwe technologie, een reorganisatie, de komst van een nieuwe chef, dreigende werkloosheid, en dergelijke.

C. KWALITEIT VAN DE ARBEID ALS MULTIDIMENSIONEEL GEGEVEN : EEN COMPLEXE MEETOPDRACHT

Dit is slechts een kleine greep uit de meetinstrumentaria m.b.t. kwaliteit van de arbeid die reeds goed uitgewerkt én ook toegepast zijn. Uit dit korte overzicht blijkt de complexiteit van het behandelde thema overduidelijk. Kwaliteit van de arbeid is een multidimensioneel gegeven, zowel als het om de determinerende situatiekenmerken gaat, als wanneer het de eigenlijke gevolgen betreft. Ook aan de kant van het individu spelen meerdere kenmerken tegelijk een rol.

Kwaliteit van de arbeid heeft ook niet alleen te maken met de relatie tussen de mens en zijn werk. Zij heeft evengoed betrekking op de verschillende factoren die op die relatie (kunnen) inwerken : technologische en organisatorische factoren, maatschappelijke ontwikkelingen van economische en socio-culturele aard en de machtsverhoudingen tussen de verschillende partijen in het arbeidsbestel.

Het is én vanuit theoretisch oogpunt én vanuit het perspectief van het sociaal beleid zeker wenselijk om op operationeel niveau zowel objectieve als subjectieve meetgegevens te hanteren. Vanuit theoretisch gezichtspunt omdat gedragingen, welzijn en belevingen van een persoon functie zijn van objectieve kenmerken van de omgeving, maar ook van kenmerken van de persoon zelf. Vanuit beleidsoogpunt, omdat subjectieve data zich heel goed lenen voor het formuleren en de prioriteitsvaststelling van beleidsdoeleinden, terwijl objectieve data vooral geschikt zijn voor toepassing in wetgeving en in technische ontwerpen.

Hoewel wij heel sterk achter de (objectieve) sociotechnische theorie staan, willen wij niet vergeten dat het begrip kwaliteit van de arbeid toch ook een subjectief bepaalde dosis bevat. Kwaliteit van de arbeid wordt immers niet uitsluitend bepaald door de ontwikkeling van een aantal objectieve arbeidsaspecten, maar ook door de ontwikkeling in de belevingen en de verwachtingen van de arbeiders. We willen hiermee benadrukken dat kwaliteit van de arbeid niet louter een structureel probleem is, het is ook een cultureel probleem. De problematiek rond kwaliteit van de arbeid heeft ook een culturele context. Vandaar ook de evidente relatie met het human resource management in de organisatie. Het is dan ook onze bedoeling om structurele en culturele kenmerken van kwaliteit van de arbeid op een harmonieuze wijze in onze uiteindelijke audit te combineren.

Zoals reeds blijkt, heeft het thema 'kwaliteit van de arbeid' zich de afgelopen decennia mogen verheugen in een grote belangstelling vanuit de sociale wetenschappen. Vele onderzoekers hebben zich gebogen over vraagstukken omtrent het vormgeven van arbeidstaken, waarbij zaken als arbeidsmotivatie, taakinhoud en arbeidsvoldoening een belangrijke rol vervullen. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van uitgewerkte evaluatie-instrumenten die kwaliteit van de arbeid op het niveau van de arbeidssituatie beoordelen.

De in dit hoofdstuk besproken instrumentaria meten kwaliteit van de arbeid op het niveau van de arbeidsplaats. Dit leidt tot heel gedetailleerde methodes om de kwaliteit van de arbeid in een bepaalde arbeidssituatie in kaart te brengen. De toepassing van deze evaluatiemethodes voor de ganse organisatie vereist echter enorme inspanningen,

zowel van de onderzoekers als van de betrokken organisatie. Een structurele verbetering van de kwaliteit van de arbeid - hoewel gemeten op het niveau van de individuele arbeidssituatie - brengt ook altijd grote gevolgen mee voor de hele organisatie.

Het is inderdaad bijzonder moeilijk, zowel voor een onderneming als voor een onderzoeker, om elke individuele taak in de organisatie op kwaliteit van de arbeid te gaan onderzoeken. In wezen is inderdaad een gedetailleerde taakanalyse noodzakelijk om de kwaliteit van de arbeid goed te bepalen. Het is vanuit praktisch oogpunt dan ook veel interessanter om te onderzoeken of de bredere processen in de organisatie voorwaarden bieden tot een hoge kwaliteit van de arbeid. In de volgende hoofdstukken willen wij gaan onderzoeken of het mogelijk is om - aan de hand van evaluatie-instrumenten die de individuele arbeidsplaats overstijgen - te bepalen of de voorwaarden voor een goede kwaliteit van de arbeid aanwezig zijn in de organisatie.

Het construeren van een gedetailleerde vragenlijst voor de evaluatie van kwaliteit van de arbeid waarmee het mogelijk is verschillende bedrijven met elkaar te vergelijken is zeer moeilijk. Elk bedrijf vereist waarschijnlijk een aanpassing van de vragenlijst aan de bijzondere kenmerken van het produktieproces in dat bedrijf. Ongetwijfeld kunnen wij dan ook beter een vergelijking op een wat algemener niveau maken. Onze uiteindelijke audit zou het immers mogelijk moeten maken sterk gedifferentieerde organisaties te onderzoeken en te evalueren met betrekking tot kwaliteit van de arbeid. Zowel een schoonmaakbedrijf, een hospitaal, als een administratieve overheidsinstelling dient onze audit te kunnen aanwenden.

Met onze benadering kiezen wij bewust voor een multi-disciplinaire aanpak. We zijn van oordeel dat dit onderwerp eerder thema/probleemgericht dan disciplinegericht moet behandeld worden. Wij overschrijden met onze audit dan ook vlot de demarcatielijnen tussen de verschillende academische benaderingen.

II. HET OPSTELLEN VAN EEN SELF-AUDIT VOOR KWALITEIT VAN DE ARBEID

Inleiding

We zullen een aanzet geven voor het opmaken van een methode om het eigen bedrijf te beoordelen op het gebied van kwaliteit van de arbeid. Deze zelfbeoordeling is een uitstekend instrument om de kwaliteit van de arbeid in de eigen organisatie grondig te evalueren en zij vormt een goed hulpmiddel om de eventuele zwakke punten op dit vlak te verbeteren.

Het eigenlijke doel van deze audit is het bevorderen van het bewustzijn van de betekenis van kwaliteit van de arbeid en de positieve impact die een goede kwaliteit van de arbeid kan hebben op andere factoren in de organisatie, zoals de kwaliteit van de dienstverlening en van de produkten, een hogere produktiviteit, een lager absenteïsme, enz.

Hiertoe moet de ondernemer en manager een goed begrip hebben van de voorwaarden om een goede kwaliteit van de arbeid te creëren in de eigen organisatie. Wij durven stellen dat een helder inzicht in deze voorwaarden en een consequent streven naar een betere arbeidskwaliteit het management zal helpen om de werknemers intrinsiek te motiveren, om betere sociale verhoudingen te kweken, en om ook op langere termijn succesvol te zijn.

A. Methode

De gehanteerde methode voor deze audit is voornamelijk gebaseerd op het EFQM model voor Total Quality Management, op dit ogenblik het meest uitgewerkte model voor de beoordeling van het kwaliteitssysteem van een organisatie. Dit model is uitgewerkt door de European Foundation for Quality Management, een organisatie opgericht in 1988 door veertien belangrijke Europese ondernemingen. Bij de audit zullen we ons trouwens meer dan eens beroepen op elementen uit algemene kwaliteitsborgingssystemen, zoals de ISO 9000 normen, de Amerikaanse Baldridge Award en vooral het EFQM model.

Deze bekende kwaliteitssystemen evalueren niet rechtstreeks de kwaliteit van produkten en diensten, maar beoordelen de kwaliteit van de <u>organisatie</u> als middel tot produktkwaliteitsborging. Naar analogie met deze kwaliteitssystemen gaan we in onze audit niet de kwaliteit van de arbeid op het niveau van de individuele werkplek beoordelen, maar controleren of de organisatie met haar <u>beleid</u> de voorwaarden schept voor een goede kwaliteit van de arbeid.

Wij leggen sterk de nadruk op het opvoedende en informatieve karakter van deze audit. Voorkomen moet worden dat de nadruk op het behalen van onmiddellijk resultaat komt te liggen in plaats van op het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. Wij willen ons er ver van houden om specifieke normen op te stellen, waaraan bedrijven precies moeten voldoen om een goede kwaliteit van de arbeid te hebben. Het zwaartepunt moet liggen op het uitbouwen van een eigen organisatiecultuur en -structuur met betrekking tot kwaliteit van de arbeid.

Deze vragenlijst dringt dan ook niet meteen een bepaalde visie op kwaliteit van de arbeid op aan de organisatie. Wij willen met deze vragenlijst eerder een blauwdruk geven voor hoe de organisatie nu en in de toekomst met kwaliteit van de arbeid kan omgaan. Kwaliteit van de arbeid is een te dynamisch begrip om het te institutionaliseren in een vastgelegde audit. 'Kwaliteit van de arbeid' is een concept dat ieder bedrijf, in functie van zijn eigen filosofie en strategie, kan invullen. Wel wordt in onze audit beoordeeld of de organisatie voldoende aandacht en zorg besteedt aan kwaliteit van de arbeid in haar rangen. De vragenlijst laat aldus toe de functionele of organisatorische kennis en bekwaamheid met betrekking tot kwaliteit van de arbeid te beoordelen.

Hoewel onze methode dus gebaseerd is op de methodes voor beoordeling van (produkt)kwaliteitssystemen, is de achtergrond van deze zelfbeoordeling wel degelijk de kwaliteit van de arbeid in sociologisch-organisatorische zin. Zowel de WEBA-methodiek als de Delftse Meetdoos voor kwaliteit van de arbeid, twee methodes om kwaliteit van de arbeid op het niveau van de werkplek te evalueren, hebben we in het kader van deze audit grondig bestudeerd. Terwijl deze analysemethodes zich hoofdzakelijk baseren op de huidige kwaliteit van de arbeid op de arbeidsplaats (en met name de bereikte resultaten op dit vlak), gaan wij ons vooral richten op de procedures en systemen in de organisatie om een goede kwaliteit van de arbeid te (kunnen) bereiken. Volgens ons sluit deze methode niet alleen beter aan bij de gedachtenwereld van de managers in de organisatie, maar zij geeft ook beter aan waar belangrijke punten van verbetering liggen. Toch houden wij wel degelijk de sociale aspecten van de arbeid in het oog.

Dit betekent dat we kwaliteit van de arbeid hoofdzakelijk gaan beoordelen vanuit het standpunt en het belang van de samenleving, en - hierbij aansluitend - vanuit het standpunt en het belang van de organisatie. Samen met de aandeelhouders, de klanten én de medewerkers is de samenleving één van de belangrijkste stakeholders of belanghebbende partijen in een organisatie. De samenleving staat ook steeds kritischer ten overstaan van organisaties.

Vanuit dit standpunt hopen we met deze audit ook de vaak gehoorde kreet te ontkrachten dat bepaalde werknemers werk van lage kwaliteit verkiezen en het zelfs prettig zouden vinden. Vanuit een individueel-psychologisch standpunt zou dit inderdaad het geval kunnen zijn. We kijken echter vanuit de samenleving, en het is zonneklaar dat werk van lage kwaliteit schade toebrengt aan onze samenleving. Verschillende factoren spelen mee in dit proces : het gebrek aan leermogelijkheden voor de werknemers, de gevolgen van stress en frustraties, het gebrek aan motivatie, enz.

B. Wat is kwaliteit van de arbeid ?

Kwaliteit van de arbeid is een verwarrend en moeilijk te omschrijven begrip. Sommige bedrijven leggen de klemtoon op verbetering van de fysieke arbeidsomstandigheden; anderen benadrukken de noodzaak om betekenisvolle taken te creëren, die qua inhoud de gelegenheid bieden hun capaciteiten en talenten te gebruiken en verder te ontplooien. Weer anderen beschouwen het als het toekennen van meer medezeggenschap aan de werknemer bij het nemen van beslissingen.

Hoewel een eenduidige definitie van kwaliteit van de arbeid dus ontbreekt, 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. Kwaliteit van de arbeid heeft 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 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 taken van de werknemer.

2 - De arbeidsomstandigheden
Deze omvatten de fysieke, sociale en psychische omstandigheden van de werkplek.

3 - De arbeidsvoorwaarden
Deze betreffen de 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.

In deze audit zullen we deze vier dimensies geen gelijk gewicht toekennen. 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 deze audit richten wij de aandacht vooral op de kwaliteit van de werkinhoud, zoals die ontstaat door de structuur en cultuur van de organisatie.

In deze studie beschouwen we dus de arbeidsinhoud, of de arbeidsverrichtingen zelf, als de belangrijkste dimensie van kwaliteit van de arbeid. Wij menen immers dat voor de andere drie dimensies in onze welvaartsmaatschappij reeds vrij goede controle- en verbeteringsmechanismen aanwezig zijn. Zeker op het vlak van de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden bestaan er voldoende wetten, regels en erkende controlemechanismen om de belangen van de werknemers op deze gebieden te vrijwaren. Bedrijven dienen zich aan de regels te houden, en hebben geen enkele reden om er vanaf te wijken. De dimensie 'arbeidsverhoudingen' speelt zich dan weer

grotendeels af buiten de organisatie, en bovendien hebben de werknemers in deze materie een vrij belangrijk aandeel. Enkel met betrekking tot de arbeidsinhoud hebben de organisaties een grote individuele vrijheid : het staat hun volledig vrij om routineuze, eentonige arbeid van lage kwaliteit aan te bieden.

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 verslechteringen daarin 'afgekocht' worden met verbeteringen in de dimensie arbeidsvoorwaarden. Een typisch voorbeeld hiervan is het aanbieden van een hoger loon voor inhoudelijk-kwalitatief slechte arbeid. Veel functies, die uitstekende arbeidsvoorwaarden bieden, zijn bijzonder arm qua arbeidsinhoud en de betrokken werknemers geraken gedemotiveerd, gefrustreerd. Noch de werkgever, noch de werknemer kunnen vaak precies de vinger leggen op de oorzaken van dit fenomeen. De functie biedt toch arbeidsvoorwaarden die zeker te benijden zijn? Op die manier kunnen de arbeidsvoorwaarden ten opzichte van de kwaliteit van de arbeid een compensatiefunctie vervullen.

Terwijl bedrijven met mondjesmaat toegeven aan de trend naar betere arbeidsvoorwaarden, zoals fexibilisering, kortere werktijden, meer loon, enz. raakt de arbeidsinhoud vaak op de achtergrond. Met deze self-audit richten we ons echter hoofdzakelijk op de arbeidsinhoud.

C. Handleiding bij een self-audit

Kwaliteit van het leven, en dus ook de kwaliteit van de arbeid wordt steeds belangrijker in onze welvaartsmaatschappij. Mensen gaan steeds meer zorg besteden aan de kwaliteit van hun omgeving. Deze self-audit vormt een van de hulpmiddelen om de kwaliteit van de arbeid in een onderneming te verbeteren en zo bij te dragen aan een betere kwaliteit van de prestaties en de produkten van de onderneming.

Een self-audit heeft als doel om op systematische wijze de activiteiten en resultaten op het vlak van kwaliteit van de arbeid te beoordelen. Het doel van deze audit is de belangstelling voor kwaliteit van de arbeid in de organisatie aanwakkeren en punten aangeven waarop zij verbeterd kan worden. Met behulp van deze self-audit kunnen de sterkten en zwakten van de organisatie op het vlak van kwaliteit van de arbeid duidelijk gemaakt worden en kunnen de specifieke gebieden worden aangegeven waarop verbetering mogelijk is. Het verbeteren van kwaliteit van de arbeid is echter een langdurig proces, en hangt samen met de gehele bedrijfsstrategie.

Wat we met deze objectieve evaluatiemethode hoofdzakelijk onderzoeken is de mate waarin de betreffende organisatie de voorwaarden voor kwaliteit van de arbeid biedt. De bedoeling is niet zozeer om op wetenschappelijke wijze de feitelijke kwaliteit van de arbeid in de organisatie vast te stellen. Omdat de kenmerken van het werk en de behoeften van mensen veranderlijke, dynamische grootheden zijn, en bovendien per werksituatie, en per persoon verschillen, is het onmogelijk om statische relaties tussen beide vast te leggen. De criteria worden dan ook hoofdzakelijk gevormd door vragen naar het beleid en de organisatiestructuur en cultuur i.v.m. kwaliteit van de arbeid. Dat betekent omgekeerd ook dat maatregelen met betrekking tot kwaliteit van de arbeid moeten ingrijpen op de structuur en cultuur van de organisatie.

Wij volgen ook de kwaliteitsgoeroe Deming in zijn stelling dat het verkeerd is om ervan uit te gaan dat als je iets niet kunt meten, je het ook niet kunt managen. Hoe meet je bijvoorbeeld het resultaat van opleiding en training, de gevolgen van een ontevreden klant, of een gefrustreerde medewerker ? Hoe kunnen prestatie-indicatoren worden gebruikt voor het verbeteren van het gehele systeem ? De cijfers in deze audit kunnen worden gebruikt voor het verbeteren van mensen en processen, niet voor het maken van een exacte beoordeling of voor het tellen van de produktie-output.

Deze self-audit is in algemene termen verwoord, zodat hij in principe te gebruiken is voor elke organisatie. Hij biedt dan ook geen pasklare recepten voor de assessor en de manager, maar omvat 'maatwerk' voor elke organisatie.

Het succes van deze audit hangt grotendeels af van de personen die de audit uitvoeren. Wij stellen voor dat de audit wordt uitgevoerd door een ad hoc team, dat speciaal voor deze gelegenheid wordt samengesteld. Dit ad hoc team bestaat het liefst uit een vrij heterogene groep van organisatieleden, met een vrij goede kennis van de werking van de organisatie. Voor produktie-organisaties raden wij aan om ook werknemers van de produktievloer in de self-audit te betrekken. Vaak zien zij de zaken heel verschillend van het management, en hun bijdrage kan soms verhelderend werken.

Zoals reeds aangegeven in de inleiding, trachten wij met deze audit NIET de kwaliteit van de arbeid op een individuele werkplek te beoordelen. De bedoeling is om het beleid van de organisatie in zijn geheel op het gebied van kwaliteit van de arbeid te beoordelen. Wanneer het begrip 'werkplek' in de audit wordt vermeld, dient dat dan ook bijzonder breed te worden opgevat. Het gaat zeker niet alleen om de 'werkvloer' waar de produktie geschiedt, maar om de invulling van elke functie, waar ook in de hiërarchische organisatie. Administratie, ontwerp, e.d. spelen allemaal mee. Toch vermoeden wij al dat het VOORAL de taken op de werkvloer zullen zijn die ietwat problematisch zijn m.b.t. kwaliteit van de arbeid.

De meeste vragen bestaan uit twee delen : een deel met JA/NEEN vragen en een evaluatieschaal waarop U wordt gevraagd om een algemeen oordeel over een bepaald criterium m.b.t. kwaliteit van de arbeid te vellen.

De evaluatie op de schalen dient als volgt te worden geïnterpreteerd en ingevuld : de schaal bestaat uit 5 cijfers. Het midden van de schaal, het cijfer 3, stelt 'het gemiddelde' voor. Dit gemiddelde dient U vooral te zien ten opzichte van de bedrijven in uw sector. U dient zich af te vragen of U voor dat bepaald criterium het op het vlak van kwaliteit van de arbeid beter of slechter doet dan uw rechtstreekse concurrenten. Indien uw organisatie op een bepaald criterium volgens U zichtbaar beter is op het vlak van kwaliteit van de arbeid, gelieve dit aan te duiden aan de rechterkant van de schaal. Indien uw organisatie het wat minder goed doet dan de rechtstreekse concurrentie in uw sector, gelieve dit aan te duiden op de linkerkant van de schaal.

De volgende scorelijst kan U helpen bij de evaluatie :

0 Het criterium is in het geheel niet van toepassing op uw organisatie

1 Uw organisatie loopt wat achter m.b.t. dit aspect van kwaliteit van de arbeid
De organisatie is op dit vlak slechter dan de concurrenten
Er zijn geen vaste procedures m.b.t. dit criterium
Uw werknemers zijn ontevreden m.b.t. dit criterium

2 Uw organisatie doet het wat minder goed op dit criterium
U beschikt over zwakke procedures m.b.t. dit criterium
De procedures voor dit criterium zijn nog niet goed uitgewerkt
Uw werknemers zijn over het algemeen minder tevreden over dit criterium

3 Uw organisatie scoort **gemiddeld** op dit criterium
Uw concurrenten doen het niet beter of niet slechter dan uw organisatie op dit specifieke criterium m.b.t. kwaliteit van de arbeid

4 Uw organisatie staat ietwat verder dan uw concurrenten
Uw organisatie beschikt over goede procedures en systemen voor dit criterium
De procedures worden regelmatig herzien m.b.t. effectiviteit
Er is een goede integratie in de normale operaties en in de planning
Uw werknemers zijn over het algemeen tevreden m.b.t. dit criterium

5 De organisatie is veel beter dan de rechtstreekse concurrenten
Er is duidelijk bewijs van goed doordachte procedures en systemen
Er is een duidelijk bewijs van continue aanpassing en verbetering
Volledige integratie in de normale operaties en in de planning
De organisatie is een modēlvoorbeeld voor alle organisaties op dit vlak
Het gaat om een 'excellente organisatie' op het vermelde item
Uw werknemers zijn bijzonder tevreden m.b.t. dit criterium

D. Globaal overzicht van een self-audit voor kwaliteit van de arbeid

Een mogelijke self-audit bestaat uit drie delen. In een eerste deel evalueren we het organisatiebeleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid. We bevragen de betrokkenheid van de directie, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de gebruikte evaluatiemethodes, de bestede middelen en resources, de verbeteringsprogramma's en de promotie m.b.t. kwaliteit van de arbeid in de organisatie. Een tweede deel stelt algemene vragen over de kwaliteit van de arbeid in de organisatie. Het gaat om vragen m.b.t. de taakinhoud, de communicatie, de evaluatie, en de perceptie van de werknemers m.b.t. kwaliteit van de arbeid. Een derde en laatste deel gaat over de HR-afdeling van de organisatie. De self-audit behandelt de strategische rol van de HR-afdeling, haar rol bij reorganisaties, het kennisniveau van de HR-afdeling en haar ervaring met opleidingen.

A. Beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid

1 -- Directieverantwoordelijkheid

- 1.1 Omschrijving van het beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid
- 1.2 Inhoud van het beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid
- 1.3 Waarden i.v.m. kwaliteit van de arbeid

2 -- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

3 -- Evaluatie van kwaliteit van de arbeid

4 -- Middelen en resources voor kwaliteit van de arbeid

5 -- Verbetering van kwaliteit van de arbeid

6 -- Actieve promotie van kwaliteit van de arbeid naar buitenuit

B. Kwaliteit van de arbeid in de organisatie

1 -- Taakinhoud

- 1.1 Autonomie
- 1.2 Volledigheid van de functies in de organisatie
- 1.3 Contact- en communicatiemogelijkheden
- 1.4 Teams
- 1.5 Afwisseling

2 -- Communicatie

- 2.1 Top-down communicatie
- 2.2 Bottom-up communicatie
- 2.3 Informatie m.b.t. kwaliteit van de arbeid

3 -- Evaluatie

3.1 Op organisatieniveau
3.2 Op functieniveau

4 -- De werknemers en kwaliteit van de arbeid

4.1 De perceptie van de werknemers
4.2 Klachtenbehandeling

C. De HR-afdeling

1 -- Strategische rol

2 -- (Re)organisatie van taken in de organisatie

3 -- Kennisniveau

4 -- Opleiding

E. Enkele vragen uit de self-audit ter illustratie

A. Beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid

1 -- Directieverantwoordelijkheid

De zichtbare interesse en de betrokkenheid van het hogere management is bepalend voor heel wat structurele en culturele aspecten in de organisatie. Ook voor kwaliteit van de arbeid is de betrokkenheid van het topmanagement van bijzonder groot belang. Het directieteam moet blijk geven van aandacht voor de kwaliteit van de arbeid en van het leven in de organisatie. Het management dient er bovendien voor te zorgen dat het beleid in verband met kwaliteit van de arbeid begrepen, in praktijk gebracht en op peil gehouden wordt op alle niveaus binnen de organisatie.

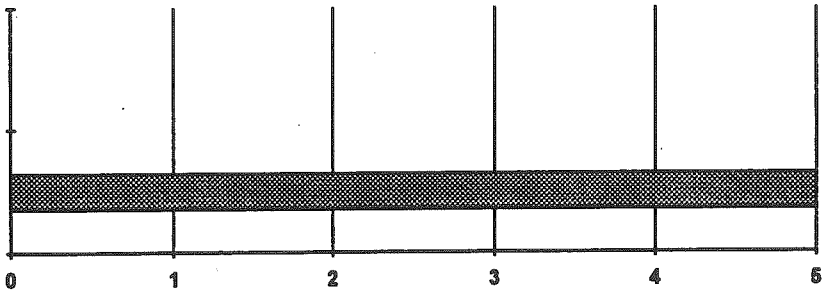
1.1. Omschrijving van het beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid

Is het beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid in uw organisatie :

	JA	NEEN
- schriftelijk vastgelegd ?		
- duidelijk omschreven ?		
- up to date gehouden ?		
- consistent en duurzaam ?		

Evalueer de wijze waarop het management het beleid en de doelstellingen met betrekking tot kwaliteit van de arbeid omschreven en schriftelijk vastgelegd heeft.

Omschrijving van het beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid

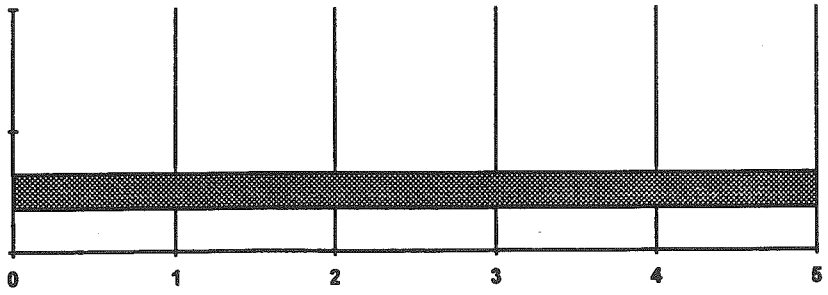


1.2. Inhoud van het beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid

	JA	NEEN
Is het beleid m.b.t. kwaliteit van de arbeid in uw organisatie gerelateerd aan de bedrijfsstrategie ?		
Is kwaliteit van de arbeid voldoende toegelicht in het strategisch beleid van de organisatie ?		
Zijn de doelstellingen m.b.t. kwaliteit van de arbeid geïntegreerd in het ondernemingsbeleid ?		
Zijn deze doelstellingen niet strijdig met elkaar of met andere bedrijfsdoelstellingen ?		

Evalueer de inhoud van het beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid in uw organisatie.

Inhoud van het beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid

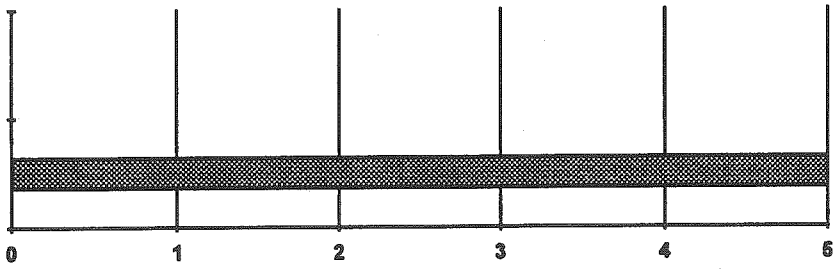


1.3 Waarden i.v.m. kwaliteit van de arbeid

	JA	NEEN
Hebben de waarden en cultuuraspecten van de organisatie in voldoende mate betrekking op arbeidsinhoud en arbeidsbeleving in de organisatie ?		
Weerspiegelt het gevoerde beleid i.v.m. kwaliteit van de arbeid deze waarden van de organisatie ?		
Zijn de waarden van de organisatie i.v.m. kwaliteit van de arbeid en arbeidsinhoud voldoende bekend bij de werknemers ?		
Evalueert het management op geregelde basis de waarden en cultuur i.v.m. kwaliteit van de arbeid in de organisatie ?		

Evalueer de wijze waarop kwaliteit van de arbeid wordt weerspiegeld in de waarden, de visie, de mission statements en de strategy statements van de organisatie.

Kwaliteit van de arbeid in de waarden, de visie, de mission statements en de strategy statements van de organisatie

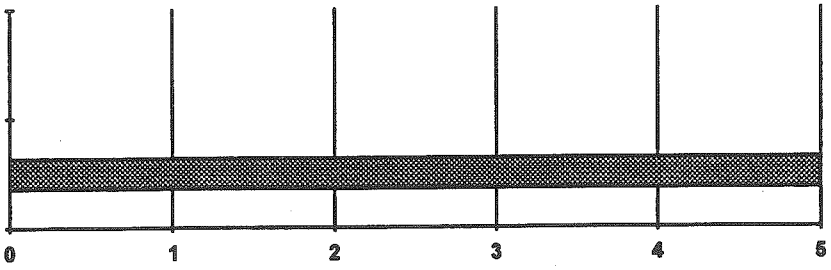


2 -- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

	JA	NEEN	N.V.T.
Is er een directievertegenwoordiger die welomschreven verantwoordelijkheden heeft voor het waarborgen van de kwaliteit van de arbeid in de organisatie ?			
Heeft het management de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van managers die een invloed hebben op de taakinhoud van bepaalde functies en/of afdelingen duidelijk omschreven en vastgelegd ?			
Beschikt het bedrijf over een verantwoordelijke waarbij men terecht kan met specifieke vragen omtrent kwaliteit van de arbeid en taakinhoud ?			
Heeft het bedrijf een objectieve persoon of instantie aangeduid die als een soort 'ombudsman' de kwaliteit van de arbeid en taakinhoud kan beoordelen ?			

Evalueer de wijze waarop de verantwoordelijkheden en bevoegdheden m.b.t. kwaliteit van de arbeid in uw organisatie zijn vastgelegd.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden m.b.t. kwaliteit van de arbeid



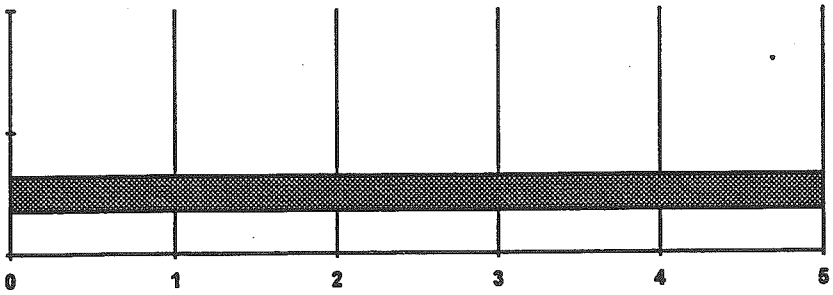
5 -- Verbetering van kwaliteit van de arbeid

In deze sectie beoordelen we de interne promotie van kwaliteit van de arbeid. Het gaat om de instrumenten en systemen die de werknemers ter beschikking krijgen om de doelstellingen van de onderneming op het vlak van kwaliteit van de arbeid in de organisatie te verwezenlijken.

	JA	NEEN
Krijgen werknemers in de organisatie voorlichting m.b.t. de invulling van de verschillende functies en de aspecten van kwaliteit van de arbeid in de organisatie ?		
Worden de suggestiesystemen (bv. ideeënbus) in de organisatie gebruikt om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren ?		
Worden werknemers, zowel individueel als in groep 'empowered' om beslissingen te nemen en acties te ondernemen op het vlak van kwaliteit van de arbeid ?		
Maakt de organisatie gebruik van teams om de kwaliteit van de arbeid te bespreken en te verbeteren ?		
Evalueert het management op geregelde wijze de bijdragen van de werknemers aan kwaliteit van de arbeid ?		
Geeft het management feedback naar de werknemers m.b.t. de impact en de effectiviteit van verbeteringen aan kwaliteit van de arbeid die door werknemers zijn aangebracht ?		
Beschikt de organisatie over een doelstellingensysteem (Management By Objectives) m.b.t. kwaliteit van de arbeid ?		

Evalueer de verbeteringsprogramma's die de organisatie voorziet voor kwaliteit van de arbeid.

Verbeteringsbeleid kwaliteit van de arbeid



B. Kwaliteit van de arbeid in de organisatie

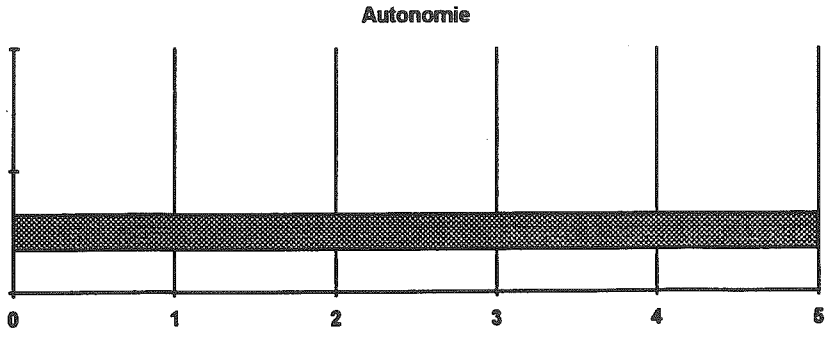
1 -- Taakinhoud

1.1. Autonomie

Onder autonomie verstaan we de mate van vrijheid en bevoegdheid die de medewerker heeft om zelfstandig beslissingen te nemen, voornamelijk ten aanzien van tempo, methode en volgorde van werken. Autonomie is een belangrijke regelmogelijkheid met behulp waarvan problemen die zich tijdens het werk voordoen kunnen opgelost worden, bv. door zelf een andere manier van werken te kiezen. Bovendien houdt autonomie in dat men de uitvoering van het werk (bijvoorbeeld het tempo) kan variëren en aanpassen aan de eisen, wisselende behoeften en omstandigheden.

	JA	NEEN
Zijn er functies in uw organisatie die bijzonder laag scoren op het vlak van autonomie ?		
Bieden de meeste functies voldoende zelfstandigheid aan de werknemers?		
Vinden uw (uitvoerende) werknemers dat ze voldoende zelfstandig kunnen werken ?		
Is autonomie regelmatig een punt van discussie in uw organisatie ?		

Evalueer de autonomie waarover de werknemers in uw organisatie beschikken, waarbij U ook rekening houdt met de 'zwakste' functies binnen uw organisatie.



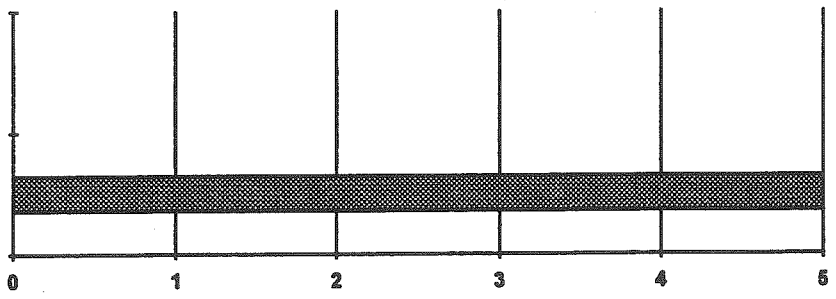
1.2. Volledigheid van de functies in de organisatie

Een functie is volledig als zij bestaat uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende arbeidstaken. Uitvoerende taken vormen uiteraard de kern van een functie. Zij bestaan uit het bewerken zelf en/of het controleren van de bewerking en/of het corrigeren ervan. Voorbereidende taken zijn taken die gedaan moeten worden voordat met de eigenlijke uitvoering van de taak kan begonnen worden. Ondersteunende taken zijn taken die gedaan moeten worden opdat de uitvoering van de taak voortgang kan blijven vinden.

	JA	NEEN
Zijn er functies in uw organisatie die bijzonder laag scoren op het vlak van volledigheid ?		
Zijn de meeste functies in uw organisatie volledig ?		

Evalueer de volledigheid van de functies in uw organisatie, ook rekening houdend met de 'zwakste' functies in uw organisatie.

Volledigheid van functies



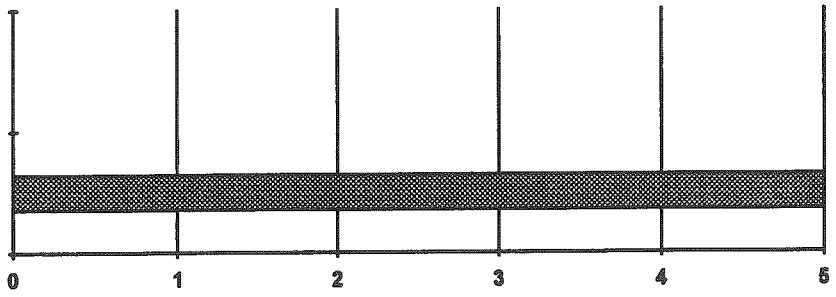
1.3. Contact- en communicatiemogelijkheden

De organisatie van het werk moet de mogelijkheid bieden om contacten te leggen met anderen in het werk. Dat kan op verschillende manieren gebeuren: door onderlinge ondersteuning, door functionele contacten en door sociale contacten.

	JA	NEEN
Zijn er functies in uw organisatie die bijzonder laag scoren op het vlak van communicatie ?		
Bieden de meeste functies voldoende communicatiemogelijkheden aan de werknemers ?		
Vinden uw werknemers dat ze voldoende communicatiemogelijkheden hebben ?		

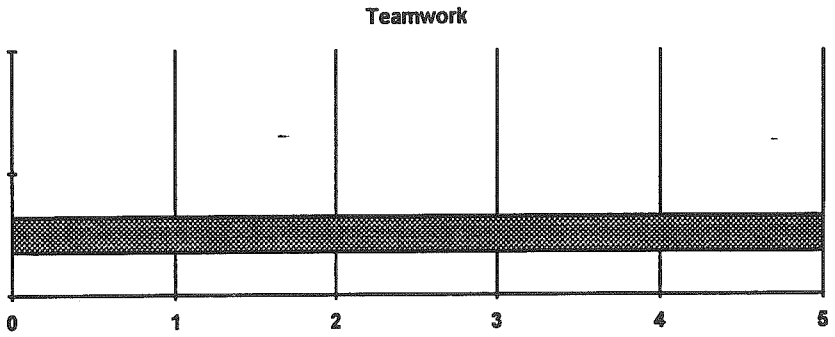
Evalueer de contact- en communicatiemogelijkheden binnen uw organisatie.

Contact- en communicatiemogelijkheden



1.4. Teams

Evalueer het teamwork dat uw organisatie tot op heden heeft georganiseerd.

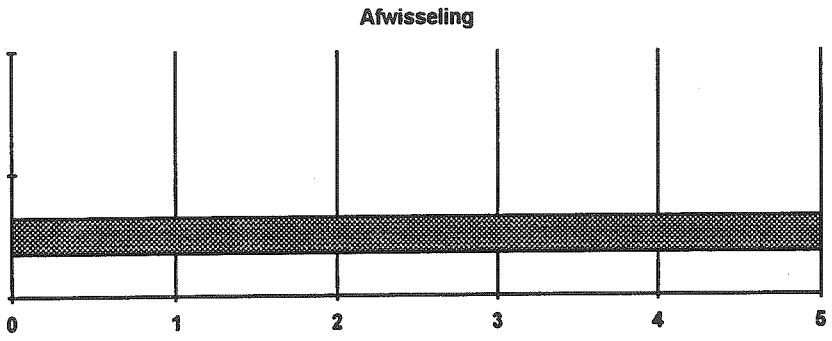


1.5. Afwisseling

Een functie moet voldoende afwisseling bieden, en bestaan uit een evenwichtige combinatie van gemakkelijke en moeilijke taken.

	JA	NEEN
Zijn er functies in uw organisatie die bijzonder laag scoren op het vlak van afwisseling ?		
Bieden de meeste functies voldoende afwisseling aan de werknemers ?		
Vinden uw werknemers dat ze voldoende afwisseling hebben ?		

Evalueer de afwisseling die de functies in uw organisatie bieden, ook rekening houdend met de meest routineuze functies binnen uw organisatie.



2 -- Communicatie

2.1. Top-down communicatie

Wordt er m.b.t. de volgende onderwerpen voldoende informatie aan de werknemers verstrekt ?

	VOLDOENDE	ONVOLDOENDE
- doel van het uit te voeren werk		
- resultaten van het uitgevoerde werk		
- beleidsaspecten i.v.m. het werk		
- sociale aspecten i.v.m. het werk		
- algemene bedrijfsinformatie		

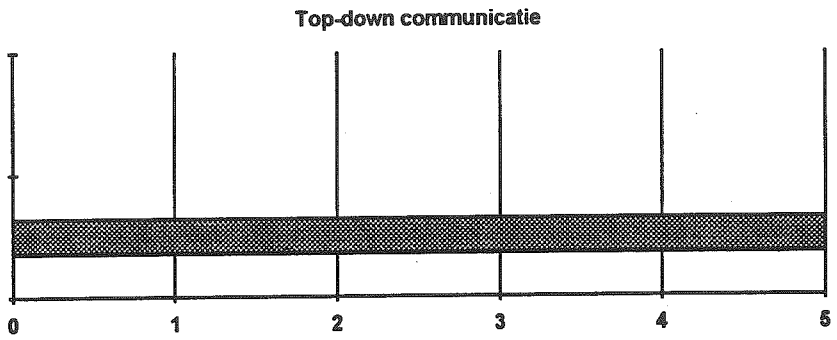
Wordt er op de volgende niveaus voldoende informatie aan de werknemers verstrekt ?

	VOLDOENDE	ONVOLDOENDE
- gegevens op werkplekniveau		
- gegevens op afdelingsniveau		
- gegevens op ondernemingsniveau		

Op welke wijze wordt het beleid naar alle niveaus van de organisatie gecommuniceerd?

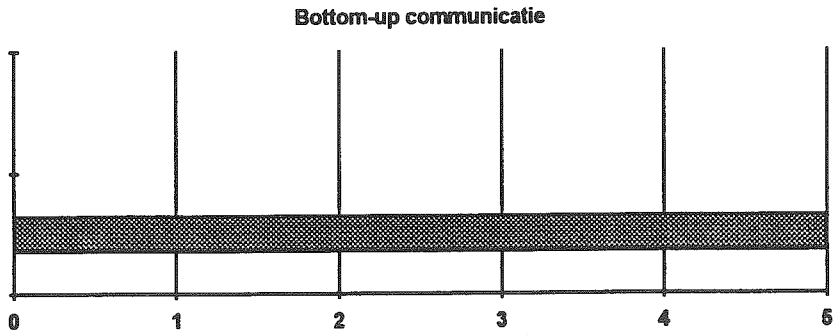
	JA	NEEN	N.V.T.
- persoonlijke brieven			
- personeelsmagazine			
- vergaderingen/speeches			
- briefings			
- uithangborden			
- andere			

Evalueer de effectiviteit van de top-down communicatie in uw organisatie.



2.2. Bottom-up communicatie

Evalueer de effectiviteit van de bottom-up communicatie in uw organisatie.



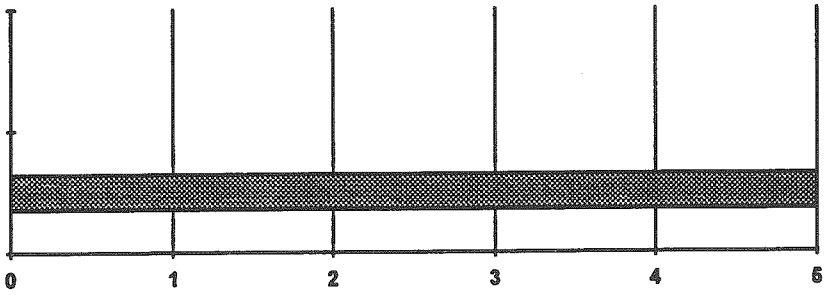
2.3. Informatie m.b.t. kwaliteit van de arbeid

Maakt het management gebruik van de volgende informatie die zij ontvangt met betrekking tot kwaliteit van de arbeid in de organisatie ?

	JA	NEEN
- indrukken verkregen door 'management by walking around'		
- feedback van de mensen in de organisatie		
- gegevens m.b.t. de sociale situatie in de organisatie		
- gegevens m.b.t. sociale en/of wettelijke verplichtingen		
- gegevens van interne en externe audits m.b.t. kwaliteit van de arbeid		
- gegevens van directe concurrenten en van 'excellente' organisaties		

Evalueer de manier waarop het management omspringt met de informatie die zij verkrijgt op het vlak van kwaliteit van de arbeid.

Gebruik van informatie m.b.t. kwaliteit van de arbeid



4 -- De werknemers en kwaliteit van de arbeid

4.1. De perceptie van de werknemers

	JA	NEEN	N.V.T.
Worden er in de organisatie enquêtes georganiseerd om naar de percepties en belevingen van de werknemers te peilen ?			
Worden de gegevens die op deze wijze verzameld zijn, gebruikt door het management ?			
Verzamelt de organisatie op consistente wijze gegevens met betrekking tot kwaliteit van de arbeid in de eigen organisatie ?			

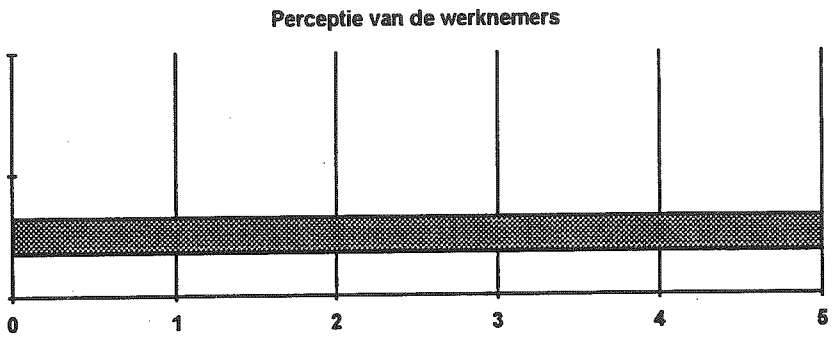
Beschikt uw organisatie over informatie over de perceptie van de werknemers in verband met :

	JA	NEEN	N.V.T.
- de werkomgeving			
- gezondheids- en veiligheidsvoorzieningen			
- communicatie op het niveau van de afdeling en van de organisatie			
- evaluatie van werknemers, doelstellingen en carrièreplanning			
- training en ontwikkeling			
- kennis en bewustzijn van de vereisten van het werk			
- kennis en bewustzijn van de waarden, cultuur en strategie van de organisatie			
- beloningsschema's			
- organisatie (lijnmanagement)			
- managementstijl			
- werkzekerheid			

Beschikt uw organisatie over de volgende gegevens :

	JA	NEEN
- algemene arbeidsvoldoening		
- afwezigheid en ziekte van personeel		
- verloop van personeel		
- gemak van aanwerving		
- klachten van werknemers		
- gebruik van de voorzieningen van de onderneming		

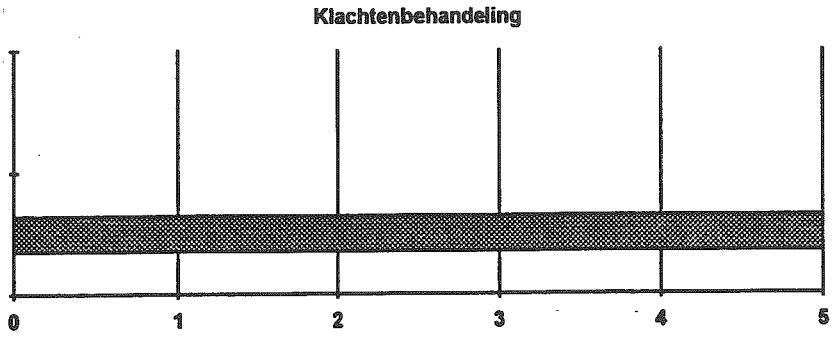
Evalueer uw kennis van de perceptie van de werknemers i.v.m. kwaliteit van de arbeid.



4.2. Klachtenbehandeling

	GEREGELD	ZELDEN	NOOIT
Krijgt u klachten m.b.t. de inhoud van het werk ?			
Krijgt u klachten m.b.t. de werkbeleving ?			
Krijgt u klachten m.b.t. arbeidsomstandigheden ?			
Krijgt u klachten m.b.t. arbeidsvoorwaarden ?			
Zijn er problemen met de arbeidsverhoudingen ?			

Evalueer de klachtenbehandeling m.b.t. kwaliteit van de arbeid in de organisatie.



C. De HR-afdeling

We gaan er bij deze self-audit van uit dat aandacht voor kwaliteit van de arbeid hoofdzakelijk in de organisatie wordt 'ingevoerd' vanuit het human resource management. We zullen dan ook eisen gaan stellen aan het human resource beleid en aan de wisselwerking tussen het HRM en de kwaliteit van de arbeid.

2 -- (Re)organisatie van taken in de organisatie

Wat is de rol van het HRM bij de invoering nieuwe technologieën in de organisatie, en bij belangrijke reorganisaties ?

_____

_____

_____

In hoeverre heeft het HRM inspraak bij het invoeren van een nieuwe technologie in de organisatie of bij het (her)ontwerp van arbeidssystemen ?

_____

_____

_____

Kan de HR-manager op voldoende hoog niveau interveniëren bij het (her)ontwerp ?

_____

_____

_____

Kan de HR-afdeling een integrale aanpak van de problemen hanteren ?

_____

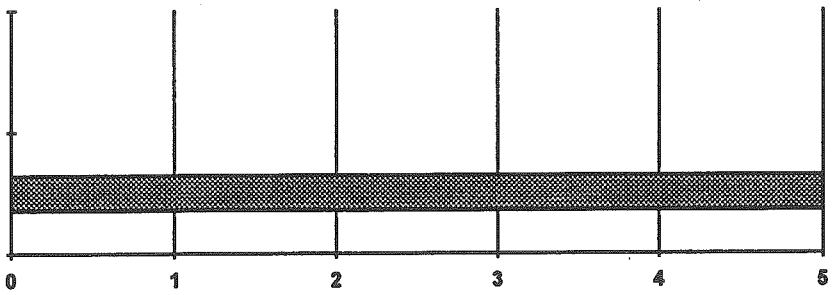
_____

3 -- Kennisniveau van de HR-afdeling

	JA	NEEN
Heeft de HR-medewerker een goede kennis van de onderneming en haar processen ?		
Heeft het HR-departement theoretische en/of praktische ervaring met kwaliteit van de arbeid en de verschillende aspecten van de arbeidsinhoud?		
Heeft de HR-afdeling een eigen bibliotheek omtrent kwaliteit van de arbeid ?		
Helpt de HR-afdeling lijnmanagers in hun rol van coach/begeleider die de operationele staf ondersteunt ?		
Is er samenwerking met vertegenwoordigers van vakbonden voor onderwerpen die met kwaliteit van de arbeid samenhangen ?		
Heeft de HR-afdeling geregeld contact met universiteiten en andere onderzoekscentra i.v.m. kwaliteit van de arbeid en arbeidsinhoud ?		

Evalueer het kennis- en ervaringsniveau van het HR-departement m.b.t. kwaliteit van de arbeid.

Kennis- en ervaringsniveau HR-afdeling



F. Invulling en evaluatie van de audit

Wij hebben deze self-audit voorgelegd aan een tiental Human Resource Managers van grote produktie-ondernemingen. Over het algemeen waren de reacties zeer positief. Vooral het informatieve karakter en de eenvoud van de self-audit werden sterk geapprecieerd. De self-audit geeft de HR-managers een duidelijk kader om samen met anderen grondig na te denken over kwaliteit van de arbeid in hun organisatie.

Er waren ook enkele kritische vragen m.b.t. de gehanteerde methode. Deze vragen zijn hier weergegeven, tesamen met een mogelijk antwoord.

- "Deze self-audit is nóg maar eens een systeem om, naast kwaliteit, milieu en veiligheid de organisatie door te lichten op een gebied dat voor managers nóg minder betekent dan de overige drie gebieden : de kwaliteit van de arbeid. Het lijkt ver gezocht om een aparte audit voor kwaliteit van de arbeid op te stellen."

Wij menen dat dit een weerlegbare kritiek is. Ten eerste hopen wij dat onze audit duidelijk aansluit bij de audits voor kwaliteit, milieu en veiligheid. Doordat onze audit gebaseerd is op het EFQM-model is dit zeker het geval.

Ten tweede, waarom dan toch een specifieke audit voor kwaliteit van de arbeid ? Kwaliteit van de arbeid wordt net zo belangrijk voor een bedrijf als produktkwaliteit, milieu en veiligheid. Kwaliteit van de arbeid vormt immers een uitstekende methode om een heleboel problemen binnen de organisaties en op onze arbeidsmarkt te bestrijden. Het gaat om de volgende elementen :

1 - Op het niveau van de organisatie

De criteria die de kwaliteit van de arbeid in een organisatie bepalen en evalueren, zijn dezelfde criteria als degene die de creativiteit, zelfstandigheid en motivatie van werknemers bevorderen. Kwaliteit van de arbeid kan aldus tegemoet komen aan de organisatorische aspiraties van het management.

2 - Op het niveau van de arbeidsmarkt

Een verbetering van kwaliteit van de arbeid kan de polarisering van de arbeidsmarkt tegengaan. Het is de afgelopen jaren duidelijk geworden dat de arbeidsmarktproblemen waarmee wij worden geconfronteerd niet alleen te herleiden zijn tot een tekort aan arbeidsplaatsen. Een andere oorzaak wordt gevormd door de gebrekkige 'kwalitatieve' aansluiting van vraag en aanbod die het gevolg is van een toenemende discrepantie tussen de kenmerken van het beschikbare werk en voorkeuren en kwalificaties van de beroepsbevolking. Een verbetering van de kwaliteit van de arbeid in de organisaties is noodzakelijk om deze kloof weg te werken.

Het op de agenda plaatsen van kwaliteit van de arbeid kan ook de vaak moeilijke loononderhandelingen wat verzachten. Kwantitatieve eisen van werknemerskant

kunnen wellicht getemperd worden door te verwijzen naar gezamenlijke inspanningen op het vlak van kwaliteit van de arbeid. Zo kan een trend die in de maatschappij zichtbaar wordt, nl. het genoegen nemen met minder materiële zaken voor een betere levenskwaliteit en meer vrije tijd, ook weerspiegeld worden in het werkoverleg.

Een belangrijke reden waarom top-onderzoekers naar het buitenland vluchten, is de geringe waardering die zij in België voor hun werk ontvangen. Door nauwlettend toe te zien op de kwaliteit van de arbeid van deze mensen, kan hieraan verholpen worden. Uiteraard zijn er voor deze hersenvlucht ook nog andere zaken aan te duiden, zoals het gebrek aan risico-kapitaal, enz.

- "Deze zelfbeoordelingsvragen zijn vrij algemeen en ruim interpreteerbaar. Ik kan ze helemaal invullen zoals ik dat wil."

Dit is een terechte kritiek. Het is echter een element dat eigen is aan het self-audit instrument waarbij naar subjectieve informatie van de respondenten wordt gevraagd. Een probleem bij een audit die zo algemeen toepasbaar is, is de interpreteerbaarheid. De gecontacteerde managers geven dan ook aan dat het van groot belang is om deze audit te laten invullen door een team. Invulling van de audit door één persoon zou de invulling volgens hen al te sterk subjectief kleuren.

- "Wij hebben al deze voorwaarden misschien niet formeel vastgelegd, maar eigenlijk zijn ze toch wel aanwezig in onze organisatie."

Dit is een moeilijke vraag. Kan het inderdaad zo zijn dat organisaties die wél een goede kwaliteit van de arbeid hebben, toch slecht scoren op onze audit ? Wij denken van niet. Net als bij kwaliteitsmanagement, willen wij het management ertoe aanzetten om formele, maar flexibele procedures voor kwaliteit van de arbeid vast te leggen. Enkel zo kan een consistent goede kwaliteit van de arbeid doorheen de volledige organiatie gerealiseerd worden.

Zoals reeds gezegd, hebben wij deze audit getoetst bij een aantal organisaties. In de volgende tabel zijn de meetresultaten van één van deze organisaties weergegeven. Via - zuiver arbitrair - toegekende weegfactoren kunnen we een totaalscore bepalen. Deze weegfactoren kunnen door degene die de audit hanteert en evalueert aangepast worden. We denken dan bijvoorbeeld aan verschillende weegfactoren voor verschillende sectoren, verschillen in grootte van ondernemingen, enz.

	SCORE	FACTOR	TOTAAL
omschrijving van het beleid	2	4	8
inhoud van het beleid	2	4	8
de organisatiecultuur	3	4	12
verantwoordelijkheden	3.5	3	10.5
evaluatiemethode	2.5	3	7.5
middelen & resources	3	4	12
verbeteringsbeleid	4	5	20
actieve promotie	2	3	6
autonomie	4	5	20
volledigheid van functies	4	5	20
contactmogelijkheden	3	5	15
teamwork	2.5	5	12.5
afwisseling	2.5	5	12.5
top-down communicatie	4	3	12
bottom-up communicatie	4	3	12
gebruik van informatie	3.5	2	7
evaluatie op organisatieniveau	2	3	6
evaluatie op functieniveau	3	3	9
perceptie van de werknemers	3.5	2	7
klachtenbehandeling	3	4	12
kennis en ervaring HR-afdeling	2.5	2	5
opleidingen	3.5	3	10.5
TOTAALSCORE			244.5
			61.10%

Aan de hand van de eigen beantwoording van de vragenlijst en de daaruit volgende totaalscore, kan een evaluatiecommissie de bedrijven kunnen gaan beoordelen. Zo kan zij de bedrijven selecteren waar reeds een goed systeem om kwaliteit van de arbeid in de organisatie te waarborgen aanwezig is, en vervolgens een classificatie van deze bedrijven opmaken..

Op basis van deze classificatie kan dan verder worden gedacht i.v.m. het toekennen van een award aan de 'beste' bedrijven op het vlak van kwaliteit van de arbeid.

BEKNOPTE BIBLIOGRAFIE

BUYSE, J.J., Kwaliteit van Werk en Organisatie op de Produktievloer : 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 : produktieorganisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong, Deventer, Kluwer, 1981.

DE SITTER, L.U., Synergetisch Produceren, Human Resources Mobilisation in de Produktie, Assen, Van Gorcum, 1994.

FOMBRUN, C.J. et al, Strategic Human Resources Management, New York, Wiley, 1984.

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.

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

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.

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

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

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