



5

Maatwerk in werk

Luc Dorenbosch en Mark van Vuuren

5

- 5.1 Hoe duurzaam werk werkt
- 5.2 Managen van dynamische fit in werk
- 5.3 Banen op maat creëren: job engineering
- 5.4 De HRM'er als maatwerkingenieur

Zoals mensen gezocht worden die passen bij werk – zoals in het vorige hoofdstuk is besproken – zo kan ook werk gemaakt worden dat past bij mensen. Over dat maatwerk gaat dit hoofdstuk. In het denken over de ideale match en de optimale fit wordt de oplossing vaak eenzijdig gezocht bij de werknemer. Die moet zich aanpassen en leren met stress en tegenslagen in zijn werk om te gaan. Als de competenties tekortschieten, wordt er bijgeschoold en getraind. En als de motivatie te wensen overlaat, is een andere baan misschien een optie. Werk aanpassen aan de persoon en zo meer duurzaam maken, komt niet snel in beeld, terwijl dat kan en, zo zullen we in dit hoofdstuk betogen, vaak ook werkt en veel efficiënter kan zijn. HR-professionals kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

In dit hoofdstuk behandelen we de volgende vier vragen:

- Wat verstaan we onder duurzaam werk?
- Hoe dragen we zorg voor een dynamische fit?
- Wat is het belang van en hoe creëren we banen op maat?
- Welke rol kan de HRM'er vervullen bij het leveren van maatwerk in arbeidsrelaties?

5.1 Hoe duurzaam werk werkt

Op feestjes is werk vaak onderwerp van gesprek. Wat doe jij voor werk? Hoe lang doe je dat al? Vind je het nog leuk en uitdagend? Zijn het bij jullie ook onzekere tijden? Ben je op zoek naar iets anders?

De vragen die we elkaar stellen op die verjaardagen laten al zien dat we bij 'een baan' denken aan een onveranderlijk gegeven. Als je baan eenmaal is geregeld, blijft het vanaf dat moment duidelijk wat je gaat doen en blijft doen. Je hebt ooit gesolliciteerd voor die functie en je vindt hopelijk je werk een beetje leuk. Totdat je het op een dag niet meer zo leuk vindt en je voorzichtig op zoek gaat naar een nieuwe baan. De baan die je hebt overkomt je, je functie is een gegeven. Eigen regie ligt alleen in het zoeken en solliciteren naar een nieuwe baan binnen of buiten de organisatie, als de baan die je hebt niet meer bij je past.

De vragen die we elkaar stellen laten ook iets anders zien. Niemand verwacht dat werk altijd even leuk en uitdagend blijft. Tijd speelt daarin een belangrijke rol. Naarmate je langer in je baan zit, kan de aantrekkelijkheid van werk veranderen, vanwege organisatieveranderingen, doordat je zelf andere wensen krijgt of omdat je bijvoorbeeld minder goed wordt in bepaalde onderdelen van het werk. De oorspronkelijke fit of match met het werk kan dus veranderen.

Sleutelen aan banen

In dit hoofdstuk over duurzaam werk verkennen we de mogelijkheden om te sleutelen aan banen. Voor HRM'ers is het belangrijk te begrijpen hoe werk werkt en waarom medewerkers na verloop van tijd anders gaan reageren op werk dat wordt uitgeoefend in beroepen als docent, IT'er of schoonmaker. Welke maatwerktechnieken zijn beschikbaar om werk zo goed mogelijk passend te krijgen en houden bij de diversiteit aan medewerkerswensen en -capaciteiten?

Dit hoofdstuk gaat over het creëren en onderhouden van *duurzaam werk*, dat zich richt op een blijvende fit of match tussen wat het werk vraagt en biedt en wat de individuele werknemer kan en wil. Een blijvende fit betekent niet dat er een eenmalige oplossing is die elk probleem oplost tot aan een pensioen, maar dat er continu doorgaand gezocht wordt naar de match. Duurzaam werk creëren is dynamisch. Banen ontwikkelen zich, mensen ontwikkelen zich, en ook hebben mensen invloed op de ontwikkeling van hun baan.

Passend werk

De vraag naar maatwerk doet zich overigens ook voor bij bepaalde doelgroepen waarvan blijkt dat zij geen passend werk kunnen vinden wanneer ze proberen in te stromen. Denk aan de opdracht voor bedrijven en overheid om 100.000 banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking (zie Van der Gaag & Curfs, 2015). Ook daar is maatwerk geboden. En een slimme organisatie die een solliciterend talent niet aan zijn neus voorbij wil laten gaan, creëert een baan voor hem of haar in plaats van deze af te wijzen. Maar wat is nu duurzaam werk?

www.metronieuws.nl

‘Baan van 9 tot 5 kan echt niet meer’

Door: Rens Oving

De ene dag zit je tot 17.00 uur duimen te draaien, omdat je ‘nog niet weg mag’. De andere dag moet je tot 19.00 uur door ‘omdat het werk anders niet af komt’. Het blijkt voor veel mensen een bekend gegeven. De standaardbaan van negen tot vijf is voor veel mensen eerder een keurslijf dan dat het hun werk, en privéleven, ten goede komt.

Volgens Ben Jansen, directeur van adviesbureau Dehora, zouden werktijden vooral maatwerk moeten zijn. ‘Alles in de maatschappij wordt steeds individueler, waarom onze werktijden dan niet?’ Mensen standaard acht, zes of tien uur per dag laten werken heeft namelijk lang niet voor iedereen zin. Sterker nog, vaste werktijden kunnen zelfs slecht zijn voor een bedrijf omdat het personeel zijn volle potentie niet benut, moe is en thuis in de knel komt.

6 uur per dag?

Om daar iets aan te doen, experimenteert de Zweedse overheid al een tijdje met een standaard werkdag van zes uur. Maar ook daarvan is niet bewezen dat het zin heeft, zegt Jansen. ‘Een 6-urige werkdag past niet bij alle werksituaties. Daarnaast is er geen bewijs dat de economie in de breedte hiervan zal profiteren of dat het tot een werk-privébalans leidt die de gezondheid en het welzijn sterk bevordert.’

De oplossing is dan ook niet om korter te gaan werken, maar om veel flexibeler om te gaan met werktijden. Het is raar dat mensen met heel verschillend werk allemaal acht of zes uur per dag moeten werken. Iemand die tijdens het werk altijd moet staan, heeft een goede reden om wat korter te willen werken, terwijl piloten op lange vluchten al snel veel langere dagen maken en hun vrije tijd later willen inhalen.

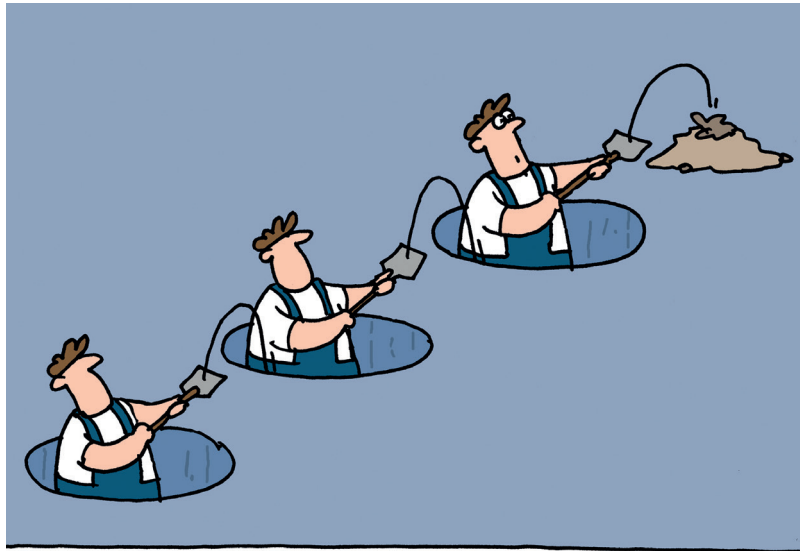
Zelf inroosteren

Voor piloten zijn afwijkende werktijden al langer normaal, maar ook op kantoren zou flexibiliteit goed zijn. ‘Medewerkers zelf het rooster laten maken is de toekomst’, denkt Jansen. ‘Geef de mensen op de vloer samen de verantwoordelijkheid om het werk te verdelen. We weten dat wanneer je werknemers zelf de keuze geeft hun uren in te delen, ze ook gemotiveerder zijn op het moment dat ze moeten werken. Bijna elk bedrijf kan daardoor 5 tot 10 procent efficiënter werken. Daar heeft dus iedereen wat aan.’

12 september 2016

5.1.1 Duurzaam werk als kwestie van ‘fit’

Een belangrijk kenmerk van de industriële revolutie was de mechanisering van werk. Een consequentie daarvan was dat de mensen gezien werden als onderdeel van dat mechaniek, als een radertje in het geheel.



DE UITVINDING VAN SCIENTIFIC MANAGEMENT

De geschiedenis van de organisatiewetenschap laat zien dat al snel de grenzen van een dergelijk ontwerp duidelijk werden. De traditie van de Human Relations-beweging had meer aandacht voor de menselijke behoeften van werknemers. De gedachte was dat meer rekening houden met deze behoeften zou bijdragen aan een hogere productiviteit.

In wetenschappelijk onderzoek werd deze stroming voortgezet in onder andere de taak(her)ontwerptheorie (Hackman & Oldham, 1976). Deze theorie is gericht op het identificeren van essentiële bouwstenen van werk die betekenis geven aan werk en verantwoordelijkheden bieden die zouden leiden tot meer werktevredenheid, een lager ziekteverzuim en betere arbeidsprestaties. Volgens deze 'job design theory' zouden goede banen gebaat zijn bij aandacht voor de vijf bouwstenen voor motivatie:

- 1 Variatie in vaardigheden: het werk vereist een diversiteit van vaardigheden en talenten.
- 2 Taakidentiteit: het werk geeft voldoende gelegenheid om een afgerond geheel af te werken, van begin tot einde.
- 3 Taakbelang: het werk is betekenisvol of belangrijk voor anderen.
- 4 Autonomie: het werk biedt genoeg gelegenheid om zelfstandig te beslissen hoe het moet worden uitgevoerd.
- 5 Feedback: het werk voorziet in informatie over de kwaliteit van het geleverde werk.

Naast deze werkkenmerken, die vooral voor de motivatie van belang zijn (zie hoofdstuk 6), kan werk ook mentaal of fysiek meer of minder belastend zijn en leiden tot stress- of burn-outverschijnselen. Wetenschappelijk is er een brede kennisbasis over wat goed en kwalitatief hoogwaardig werk zou moeten zijn.

De toepassing van deze kennis is trouwens niet vanzelfsprekend, zoals recente voorbeelden bij zowel orderpickers als piloten laten zien.

Taak(her)-ontwerptheorie

Bouwstenen voor motivatie

www.logistiek.nl

BBC-journalist ‘gesloopt’ na orderpicken bij Amazon

Door: Bas Dijkhuizen

Een undercoverreportage in een distributiecentrum van Amazon is een BBC-journalist niet in de koude kleren gaan zitten. De 23-jarige reporter Adam Littler werkte een nacht als orderpicker bij de e-commerce-gigant. Hij moest tijdens zijn shift elke 33 seconden een nieuwe order picken. Uiteindelijk legde de reporter zeventien kilometer af.

Littler was door de makers van het BBC-programma *Panorama* gevraagd of hij, in aanloop naar de extreem drukke kerstperiode, een nacht als undercover wilde orderpicken in het Amazon-distributiecentrum in Swansea (Wales). Tijdens de reportage, die gisteravond werd uitgezonden op BBC 1, werd duidelijk dat Littler tijdens zijn nachtdienst van tien en een half uur een in zijn ogen ware helletocht moest afleggen. Met name het continue scannen viel de jonge reporter zwaar, niet verwonderlijk want Littler moest tijdens zijn shift gemiddeld elke 33 seconden een nieuw product scannen en op zijn orderpickkar zetten.

Gek van de scannerpiep

Nadat een pickopdracht was gegeven, begon de scanner stelselmatig af te tellen. Littler kreeg slechts een x aantal seconden de tijd om een order af te handelen. Tijdens de documentaire wordt vooral duidelijk dat de journalist gek werd van de piep geluiden en het rode lampje van zijn handscanner wanneer hij een mispick dreigde te maken.

Absurd hoge picktargets

De scanner registreerde de orderpickprestaties van Littler en stuurde het resultaat naar het management. Uit die gegevens blijkt dat de journalist, net als veel andere orderpickers, bij lange na niet de absurd hoge picktargets haalt die Amazon eist. Tijdens de reportage krijgt Littler ook te horen van een teamleider dat orderpickersperformances zijn gebaseerd ‘on previous performances’ bij Amazon.

‘We zijn machines en robots’

Littler op zijn beurt concludeert tijdens de reportage dat je als orderpicker welhaast moet hardlopen naar de producten om deze target te halen. ‘We zijn machines, robot’, zegt de jonge reporter tijdens de reportage. ‘We denken niet meer zelf, misschien vertrouwen ze ons niet zelf te denken.’ Na één dienst, waar hij zeventien kilometer in het dc aflegde, was Littler naar eigen zeggen volledig gebroken.

Bedrijfsresultaten staan boven de gezondheid

Volgens gezondheidsexperts lopen werknemers in het Amazon dc een onacceptabel hoog risico op geestelijke en lichamelijke klachten. Hoogleraar Michael Marmot, gespecialiseerd in stressklachten, zegt in een reactie op de reportage dat al het slechte samenkomt bij Amazon. ‘Alles is er volledig uit balans. De bedrijfsresultaten primeren boven de gezondheid van de werknemers.’

26 november 2013

www.telegraaf.nl

Piloten onder druk

Experts uit de luchtvaartindustrie willen dat in Europa een grootschalig onderzoek wordt gedaan om te achterhalen of piloten van luchtvaartmaatschappijen onder druk worden gezet om te sjoemelen met de veiligheid. Dat bleek donderdag in een rondetafelgesprek in de Tweede Kamer.

Er zijn vooral veel zorgen over de manier waarop luchtvaartmaatschappij Ryanair met het personeel omgaat. Piloten zouden ziek moeten vliegen, geen petities van de vakbond mogen tekenen en te weinig brandstof meekrijgen. 'Bij enkele bedrijven is de veiligheidscultuur absoluut niet op orde', stelde Steven Verhagen, voorzitter van de Vereniging Nederlandse Verkeersvliegers. Roberto Tunzi van de Vakbond van Nederlands Cabinepersoneel stelt daarbij dat andere bedrijven de slechte voorbeelden uit de industrie lijken te gaan volgen.

Zorgen

Ook Benno Baksteen, oud-verkeersvlieger en voorzitter van een commissie die de overheid adviseert over veiligheid in de sector, maakt zich zorgen over Ryanair. Volgens hem zijn economische belangen leidend bij dat bedrijf en niet de veiligheid. Hij sprak van een verkeerde gang van zaken bij Ryanair, omdat vakbonden niet welkom zijn en personeel zich niet mag uitspreken.

6 juni 2016

5

Met behulp van inzichten over kwalitatief hoogwaardig werk wordt nagedacht hoe werk, de werkplek, het werkproces en arbeidsvoorwaarden zo goed mogelijk kunnen worden ingericht. Het basisidee daarbij is dat door te voldoen aan bepaalde ontwerpeisen en normwaarden, de kwaliteit van werk verbeterd wordt. Met behulp van gerichte aanpassingen, aanvullend HR-beleid of herontwerp zou werk meer kwaliteit krijgen en zou over de hele linie een betere passing of fit met werk te realiseren zijn, met gewenste gevolgen voor verzuim, productiviteit en inzetbaarheid (Grant & Parker, 2009; Sanders, Dorenbosch, Gründemann & Blonk, 2011).

Resultaat is niet eenduidig

Toch blijkt de relatie tussen de kwaliteit van het werk en de uitkomsten voor ervaren duurzaamheid ervan niet eenduidig. Niet alle werknemers ervaren een betere gezondheid, motivatie en inzetbaarheid als de bouwstenen van kwalitatief hoogwaardig werk op orde zijn.

Ook werkgevers rapporteren in onderzoeken niet altijd de verwachte scores op productiviteit, verzuim en verloop. Mensen reageren verschillend op ogenschijnlijk goed en kwalitatief werk. Dit maakt het ontwerp van goed werk niet eenvoudig. Hiervoor geeft de literatuur twee verklaringen:

- Werknemers verschillen onderling op de beoordeling van werkaspecten; wat voor de een gevarieerd of belastend werk is, is dat voor de ander minder of zelfs helemaal niet.
- Dezelfde werknemers reageren over de tijd anders op dezelfde werkmerken; wat op tijdstip 1 gevarieerd of belastend werk is, is dat voor dezelfde werknemer op tijdstip 2 wellicht minder of niet.

Individuele verschillen tussen werknemers

Tijdgerelateerde verschillen

Kortom, als we spreken over duurzaam werk, dan hebben we te maken met drie ingrediënten:

- 1 kwalitatief 'goed werk',
- 2 dat optimaal wordt afgestemd op de individuele verschillen tussen werknemers, en
- 3 weet mee te bewegen met werknemers over de tijd.

Drie ingrediënten

Die drie ingrediënten zijn nodig om als organisatie zo goed en zo lang mogelijk met zo veel mogelijk werknemers optimaal te kunnen presteren, ondanks de continue veranderingen in het werk en de context van werk. Dat is het uitgangspunt van dit hoofdstuk. Maar wat is het theoretisch perspectief achter duurzaam werk?

<https://executive-people.nl>

Nederlandse werknemers: 'Meer vrouwen in IT verhoogt kwaliteit van werk'

Nederlandse IT'ers verwachten een hogere kwaliteit van dienstverlening als de man-vrouwverhouding op de werkvloer gelijk wordt. Ook op andere gebieden levert een betere man-vrouwverhouding winst op.

Dit blijkt uit het onderzoek 'Gender diversity in IT' van Computer Futures, een internationaal tech-recruitmentbureau voor de bemiddeling van IT-professionals. Aan dit onderzoek namen 1.100 professionals uit de IT-sector deel. In het onderzoek geeft 37 procent van de ondervraagde IT'ers aan te verwachten dat de kwaliteit van de dienstverlening verbetert indien de man-vrouwverhouding op de werkvloer gelijk wordt.

Betere sfeer en meer innovatie

Naast hogere kwaliteit van werk, geven IT-professionals aan meer positieve effecten te verwachten als de verhouding van mannen en vrouwen gelijk wordt dan de huidige 90/10-verhouding in de IT-sector. Zo denkt 33 procent dat de sfeer op de werkvloer zal verbeteren vanwege een betere balans tussen ratio en emotie. Ook geven de IT-professionals aan over meer innovatievermogen te beschikken met meer vrouwen in het team. 13 procent verwacht dat het team als geheel innovatiever wordt vanwege de verschillende invalshoeken van mannen en vrouwen.

Albert van Reenen, managing director bij Computer Futures: 'Het is goed dat het belang van een betere man-vrouwverhouding wordt ingezien. Ik merk dit steeds meer en dat is een goede zaak. Maar overgaan tot actie is nog belangrijker. Naast de voordelen die de IT-professionals noemen, is een effectief beleid om meer vrouwen binnen te halen in de IT ook een wapen in de 'war on talent'. Wanneer men zich in een organisatie met hoofdzakelijk mannelijke professionals ook gaat focussen op vrouwen, wordt de talent-pool direct twee keer zo groot. Zo sla je gelijk twee vliegen in een klap.'

13 september 2016

5.1.2 Een dynamisch fitperspectief op werk

Een goede fit tussen individuele werknemers en werk, de zogenoemde 'person-job fit', veronderstelt dat de onderlinge verschillen tussen werknemers en de veranderingen in de beleving en beoordeling van werk over de tijd worden meegenomen bij het beoordelen van de kwaliteit van werk. Wetenschappelijk onderzoek naar deze person-job fit (o.a. Kristof, 1996) maakt een onderscheid tussen twee typen 'fits', die samenvatten in hoeverre de werknemer kan leveren wat de organisatie nodig heeft en in hoeverre de organisatie kan leveren wat de werknemer belangrijk vindt:

Twee typen 'fits'

Demands-abilities fit

- Demands-abilities fit (DA-fit): een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan. Zijn werknemers voldoende opgewassen tegen de eisen van het werk en de kennis die wordt gevraagd? Deze DA-fit heeft vooral effect op de gezondheid en de prestaties van de werknemer.

Supplies-values fit

- Supplies-values fit (SV-fit): een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt. Is het werk interessant en waardevol genoeg? Deze SV-fit betreft vooral motivatievragen en de houding ten aanzien van het werk en de organisatie.

Het kan zijn dat de ene fit goed is, maar de andere niet. Werknemers kunnen perfect opgewassen zijn tegen de eisen van hun werk, zonder het werk daadwerkelijk betekenisvol te vinden (hoge DA, lage SV). Andersom (hoge SV, lage DA) kan het werk goed aansluiten bij persoonlijke waarden (bijvoorbeeld het belangrijk vinden om hoogstaande zorg te verlenen aan patiënten), terwijl de werknemer niet meer goed kan voldoen aan de cognitieve, emotionele of fysieke werkeisen (patiënten tillen, nieuwe medische apparatuur).



Het is daarom belangrijk deze twee soorten fits van elkaar te onderscheiden. Werknemers willen namelijk niet altijd wat ze kunnen, en ze kunnen niet altijd wat ze graag willen in werk. Capaciteiten (wat je kunt) en motivatie (wat je wilt) liggen voor zowel werknemers als de organisatie niet altijd in

© Noordhoff Uitgevers bv

elkaars verlengde. Het is dit onderscheid dat verklaart waarom goed presterende werknemers niet per se de meest tevreden en gemotiveerde werknemers hoeven te zijn – er is dan alleen aan de kant van het goed kunnen presteren een fit met het werk. Wat het werk zelf aan bijvoorbeeld uitdaging te bieden heeft, kan op hetzelfde moment slecht aansluiten bij wat men wil.

Naarmate werknemers ouder worden zullen de cognitieve en/of fysieke vermogens van werknemers veranderen. Enerzijds wordt men in sommige onderdelen van het werk beter vanwege de (leer)ervaring die men opdoet in het werk. Aan de andere kant kunnen vermogens en flexibiliteit afnemen, vanwege fysieke slijtage en bijvoorbeeld moeilijk af te leren werkrouines die niet meer volstaan. De snelheid van groei en verval zal per medewerker verschillen, maar het verstrijken van tijd zal invloed hebben op de fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan of aankan.

Vermogens veranderen

Ook wat werknemers willen en belangrijk vinden in werk zal aan verandering onderhevig zijn. Zo lezen we in onderzoeksverslagen (Truxillo et al., 2012) dat jongeren meer gesteld zijn op feedback, leermogelijkheden en veel verschillende werkzaamheden om brede ervaring op te doen. Natuurlijk zijn er ook jongeren die dit weinig kan schelen, het blijft maatwerk. Maar de trend is duidelijk, zo ook bij oudere werknemers. Uit het voornoemde onderzoek blijkt dat zij wat betreft hun werk meer waarde hechten aan autonomie om opgebouwde kennis en vaardigheden beter naar eigen inzicht in te zetten. Ook zou complexer, meer specialistisch werk dat beroep doet op een variëteit aan kennis en vaardigheden, beter passen bij meer ervaren werknemers. Met een hogere leeftijd kan zo de fit met het ontwerp van het werk verschillen. Werknemers krijgen andere werkensen die meer of minder gaan passen bij wat het werk te bieden heeft.

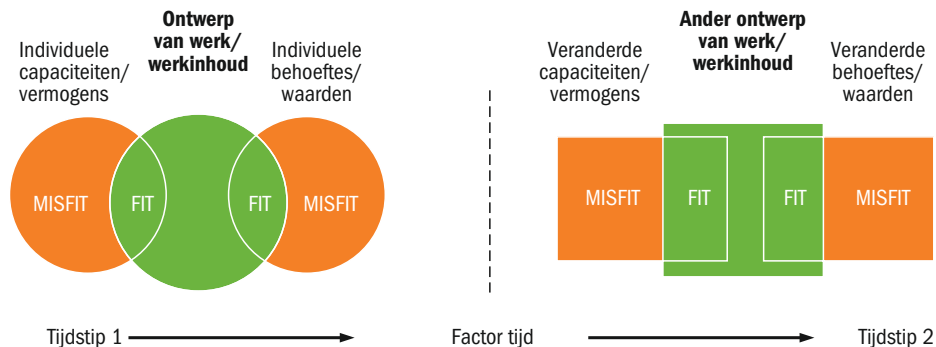
Behoeften veranderen



Of werknemers tevreden zijn met hun baan, of ze bevlogen, gedemotiveerd of ziek raken van hun werk is dus een complex samenspel tussen het ontwerp van werk, individuele vermogens en behoeften en de factor tijd. Over de motivatie komen we nog uitgebreid te spreken in hoofdstuk 6. Maar we kunnen hier concluderen dat de fit met werk een *dynamische* fit is die voor werknemers nooit voor honderd procent perfect is en altijd in beweging is. In figuur 5.1 is dit proces visueel samengevat, waarbij de overlap tussen werk(inhoud) en wat werknemers zowel kunnen als willen de twee fitvormen symboliseren.

FIGUUR 5.1 Dynamische fit en misfit in werk

© Noordhoff Uitgevers bv



Tijd brengt dynamiek in zowel het werk als verandering in wat de werknemer kan en wil. Deze dynamiek wordt gesymboliseerd door de rechthoekige vormen op tijdstip 2 in plaats van de ronde vormen op tijdstip 1. Voor de HR-professional betekent het in ieder geval een uitdaging in het streven naar optimaal presterend en gemotiveerd personeel.

• www.trouw.nl

Praat niet langer over banen maar over werk

Door: Peter Henk Steenhuis

‘Ik maak zin door te werken’ zei René Gude, voormalig Denker des Vaderlands een paar jaar geleden in deze krant. ‘s Ochtends moest Gude, die in 2015 overleed, zich er vaak met grote tegenzin toe zetten naar zijn werk te gaan, maar ‘s avonds was hij dan toch wel tevreden over zichzelf.

Gude moest vanwege zijn ziekte tal van operaties ondergaan, ‘maar terwijl ik in het ziekenhuis lag bij te komen van de operaties was ik alweer aan het bellen.’

Toen René Gude sprak over zingeving en werk had hij geen vaste baan meer. Vanwege zijn ziekte moest hij zijn baan als directeur van de Internationale School Voor Wijsbegeerte opgeven. Betekende dit dat hij stopte met werken? Integendeel. Waarschijnlijk werkte hij als directeur hard, maar ongeacht hoe hard, weet ik zeker dat hij het laatste half jaar van zijn leven zonder baan nog veel harder werkte.

Tweederangs

De lofzang op de vaste baan was ineens weer terug van weggeweest. SP, PvdA, CDA en nu ook D66 roepen om meer vaste banen. Argument: de vaste baan is de beste remedie tegen de maatschappelijke tweedeling. Natuurlijk, er is van alles tegen flexibele contracten in te brengen: weinig sociale zekerheid, weinig pensioenopbouw, wellicht weinig zicht op een gestage carrière, en een huis kopen gaat ook niet makkelijk. Dat kan en moet allemaal beter geregeld, wellicht via een arbeidsrechtelijk regime voor alle werkenden.

Toch zou je net zo goed het tegenovergestelde kunnen beweren: pleiten voor meer vaste banen versterkt de tweedeling in onze maatschappij. Die tweedeling is destructief voor de welvaart van een van de delen, want grote kans dat wanneer een flexbaantje niet meer tot de mogelijkheden behoort, eerder werkloosheid het vooruitzicht is dan de zo gewenste vaste baan. Bovendien geldt die tweedeling zeker ook voor het welzijn, het gevoel van eigenwaarde, de zingeving van degenen met zo’n flexbaantje. Zoals Jurriën Koops, directeur uitzendkoepel ABU in *NRC Handelsblad* van 24 augustus zei: ‘Het neigt naar een discussie over echte en onechte banen.’ Een echte baan wordt zo eersterangs werk; flexibel of onbetaald werk dreigt tweederangs te worden.

Beroepsbevolking

‘Ik maak zin door te werken’, zei Gude. Dat doen wij allemaal, of we nu wel of geen vaste baan hebben. Voor mijn onderzoek naar ‘Zin in werk’ sprak ik Annet de Lange, lector Human Resource Management bij de Hogeschool

van Arnhem en Nijmegen. Werk heeft volgens haar een sterke sociale betekenis, niet alleen vanwege de collega's maar ook doordat je bijvoorbeeld kennis overdraagt aan een volgende generatie. Dit speelt bij betaald en onbetaald werk. Die grenslijn, zo vertelde ze mij, lijkt harder dan die is. 'Weet jij hoeveel uur iemand moet werken om tot de beroepsbevolking gerekend te worden?'

Ik gokte. 'Twintig uur?'

'Dat zou je denken', zei ze. 'In Nederland houdt het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) sinds kort gemiddeld 1 uur betaald werk aan. In 2014 was dit nog 12, maar wij hebben onze indeling aangepast aan internationale maatstaven van de International Labour Organisation.'

'Eén uur per week?'

'Als je één uur per week betaald werk verricht, behoor je tot de beroepsbevolking of arbeidsparticipatie. Het onderscheid tussen betaald en onbetaald werk is vloeibaarder dan we altijd gedacht hebben.' Die vloeibaarheid moeten we op waarde schatten. We maken zin door te werken, niet alleen door die vaste baan, ook door tijdelijk werk, flexibel werk en onbetaald werk. Werk is een van de belangrijkste zingevende factoren in ons leven. Maak dat niet exclusief voor mensen met een baan, laat dat gelden voor iedereen met werk.

30 augustus 2016

5

5.2 Managen van dynamische fit in werk

Voor HR-professionals is het managen van de juiste man/vrouw op de juiste plek een belangrijke taak. Het managen van optimale fit is een voortdurende HR-missie, die al begint bij het aannemen van mensen. Maar daarna staat werk ook niet stil.

5.2.1 Oorzaken van dynamiek in het werk

Werkgevers zullen bij het aannemen van nieuwe werknemers beoordelen of de functie past bij zowel iemands kennis en vaardigheden als bij diens motivatie. Een sollicitant zal aan de andere kant beoordelen of het geboden werk aansluit bij zijn of haar kennis en vaardigheden en interesses, waarden en (financiële) behoeften. Zodoende worden misfits in eerste instantie vermeden en bij onzekerheid is er altijd nog een proeftijd en/of een tijdelijk contract. De fit wordt afgetast, wat vervolgens kan leiden tot een langer dienstverband waarin men verschillende functies doorloopt die het functiegebouw van de organisatie rijk is (zie ook hoofdstuk 10).

Maar zoals gezegd: werk staat niet stil, ondanks de functiebeschrijving die ooit vaststelde wat de taken en verantwoordelijkheden zijn die behoren bij de baan. Werk staat niet stil:

- omdat vanuit wet- en regelgeving er andere en nieuwe (bijvoorbeeld administratieve) eisen aan werk worden gesteld;
- omdat strategische beslissingen werknemers nopen om de aandacht in hun werk te verleggen (meer aandacht voor de klant);

Werk verandert

- omdat er een nieuw softwarepakket of een robot wordt geïntroduceerd die veel tijdrovende taken doen versimpelen of doen verdwijnen;
- omdat verloop, ziekte of zwangerschap van een collega vraagt om het tijdelijk oppakken van nieuwe taken.

Deze dynamiek maakt dat de functies binnen organisaties zoals ze ooit zijn opgeschreven toch van aard en inhoud veranderen. Mensen met precies dezelfde functieomschrijving kunnen heel verschillende banen hebben. Vergelijk maar eens de leraren die je had voor het schoolvak Nederlands, de caissières in de supermarkt en de politici in de gemeente waar je woont. Soms hebben werknemers jarenlang dezelfde functie, maar niet meer dezelfde baan. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de beroepsbeleving, waarbij het werk van nu te ver is komen af te staan van het beroep en de baan waarop men ooit solliciteerde. De voorbeelden van leraren en artsen in de nieuwskaders laten dit zien.

5

• www.npo.nl

Werkdruk leerkrachten basisonderwijs nog hoger geworden

Kinderen met rugzakjes, veeleisende ouders, administratieve druk. De werkdruk onder basisschooldocenten is alarmerend hoog, meldt een tipgever ons. Wij starten ons onderzoek nadat een tip binnenkwam van een basisschool-lerares die zich ernstige zorgen maakt over de toenemende werkdruk in haar vak, want er wordt steeds meer van haar verwacht. 'Ik moet op zes verschillende niveaus lesgeven in één klas. Ik heb 28 leerlingen, waarvan meerdere die specifieke zorg en aandacht nodig hebben. Dan zijn er ook nog de veeleisende ouders die steeds bijdehander worden. Ouders kunnen je als docent echt kapotmaken.' Hoe kan het dat er zoveel leraren uitvallen met een burn-out? En wat betekent dat voor de kwaliteit van het onderwijs? Veel docenten en bestuurders van basisscholen melden zich bij De Monitor. Zij trekken aan de bel omdat ze zich zorgen maken over het niveau van onderwijs dat ze willen garanderen, maar waar ze lang niet altijd aan kunnen voldoen. Met deze ontboezemingen gaat Teun van de Keuken naar Sander Dekker, de staatssecretaris van Onderwijs.

10 januari 2016

• <https://decorrespondent.nl>

Hoe de dokter steeds meer een administratief medewerker werd

Zorgmedewerkers zijn tegenwoordig tot wel 40 procent van hun tijd kwijt aan het invullen van formulieren. Schattingen wijzen erop dat zo 10 tot 12,5 miljard euro per jaar in zorgbureaucratie verdwijnt.

5.2.2 Managen van fit in de praktijk

Zolang de werknemer de veranderingen in zijn of haar werk kan bijbenen en zelf nieuwe uitdagingen oppakt, blijft de fit bestaan. Op het moment dat dit niet meer het geval is, past het werk steeds minder en raakt men steeds meer 'functie-ongeschikt', ondanks dat de benodigde vaardigheden en werklust nog aanwezig zijn. Alleen sluit hetgeen men goed kan en graag wil niet meer goed aan bij wat de baan in de loop van de tijd is gaan vragen en bieden.

Dat deze misfits grote gevolgen kunnen hebben, toont een recente ontwikkeling bij de Belastingdienst. De Belastingdienst bezuinigt omdat het wil 'innoveren'. Eenvoudig werk verdwijnt, 5.000 fulltime banen worden geschrapt, maar er worden 1.500 nieuwe medewerkers aangenomen. Zij moeten gespecialiseerd zijn in toezicht en data-analyse. Het werk van de belastingambtenaar is zodanig veranderd, dat een groot deel de oorspronkelijke functie niet meer kan uitoefenen. Hiervoor komen nieuwe functies in de plaats voor ook nieuwe kandidaten met een ander niveau en een andere achtergrond.

Dit is meteen de meest drastische (en dure) HR-ingreep die je kunt bedenken. Je verklaart de ontstane misfits als onherstelbaar en laat oudere werknemers vervroegd uittreden, terwijl je op hetzelfde moment op zoek gaat naar nieuwe gekwalificeerde mensen. Je elimineert hiermee de misfit die is ontstaan, doordat veranderingen in werkinhoud en wat het huidige personeelsbestand kan en wil te ver uit elkaar zijn komen te liggen. In de praktijk staat deze fitmaatregel bol van de risico's. De vertrekregeling bij de Belastingdienst blijkt niet alleen misfit te elimineren, ook de hoogopgeleide ambtenaren die veelal nog goed passen maken graag gebruik van een mooie vertrekregeling.

• www.volkskrant.nl

Ongewenste leegloop dreigt bij Belastingdienst door vertrekregeling

Door: Robert Giebels

Dat de verkeerde belastingambtenaren zich aanmelden voor een vertrekregeling bij de Belastingdienst vindt de verantwoordelijke staatssecretaris Wiebes 'niet zorgelijk, maar we moeten het wel alle aandacht geven'. Er dreigt een ongewenste leegloop bij de Belastingdienst, die het gevolg is van een reorganisatieplan van Wiebes. Hij wil tot 2023 afscheid nemen van 5.000 medewerkers die laaggeschoold werk doen en tegelijk circa 1.500 hoogopgeleide mensen aannemen die met de nieuwste computersystemen kunnen werken.

De teller van aanmeldingen staat nu al op 4.000 werknemers. 'Dat is niet verontrustend, maar het maakt de toekomst wel spannend', zei Wiebes gisteren tegen de Tweede Kamer. Die wilde uitleg van Wiebes over de al maanden klinkende waarschuwing van de Nederlandse Categorieale Vakvereniging Financiën (NCF), de gespecialiseerde vakbond van belastingambtenaren.

De NCF ziet een mismatch tussen de werkelijkheid en het reorganisatieplan. Lagere belastingambtenaren hadden, zo was de bedoeling, moeten uittreden, maar het zijn de hogere ambtenaren die vertrekken. En dan lopen ook nog eens de verkeerde afdelingen leeg. In een brief aan de bonden meldt de hoogste baas van de Belastingdienst, de kortgeleden aangetreden Hans Leijtens, de cijfers die 'een zeer grote kwalitatieve mismatch' bevestigen.

1 juni 2016

www.nu.nl



Shell trekt ex-militairen aan

Shell gaat vanaf volgende maand overtalig geworden Defensiemedewerkers aannemen.

Het energieconcern en het ministerie tekenen daartoe woensdagmiddag een convenant, dat loopt van 2 april 2013 tot en met 31 maart 2014. De afspraken kunnen telkens met wederzijdse instemming met een jaar worden verlengd. Shell is vooral op zoek naar mensen voor logistieke functies, onderhoudspersoneel, operators en voor de afdeling contracts & procurement. 'We weten dat het Defensiepersoneel beschikt over eigenschappen en competenties die goed bruikbaar zijn voor Shell.'

Samenwerking

'Denk aan samenwerken, flexibiliteit, servicegerichtheid en veiligheidsbewustheid. Een logische samenwerking dus', aldus directeur personeelszaken van Shell in de Benelux en Frankrijk, Jules Croonen. Hij ziet voldoende kansen om de (ex-)militairen in dienst te nemen, onder meer op de fabrieken in Pernis en Moerdijk. Shell en Defensie zullen maandelijks om de tafel gaan zitten om relevante vacatures door te nemen. Volgens luitenant-generaal Willem van de Water is Defensie zeer tevreden met de samenwerking 'voor nu en mogelijk ook voor de toekomst'. Vorig jaar nam Shell in Nederland 690 nieuwe medewerkers aan, van wie er 484 een technische achtergrond hebben.

27 maart 2013

Er zijn ook andere manieren om in te springen op het herstel van de fit. Fitherstellende HR-maatregelen kunnen zich zowel op de werknemer als op het werk richten. Kooij (2010) onderscheidt hierbij vier typen interne fitstrategieën en bijbehorende HR-maatregelen die werkgevers toepassen in het stimuleren van een betere fit:

- **Aanpassingsmaatregelen.** Hieronder vallen ontzietmaatregelen, waarbij de werkeisen worden bijgesteld op basis van het verminderde vermogen van werknemers. Typische maatregelen zijn extra verlofdagen, demotie, fysieke of psychische verlichting van de functie, deeltijd pensioenregelingen en uitzonderingsregelingen op het gebied van ploegendienst of nachtwerk bij bijvoorbeeld oudere werknemers. De fysieke belasting wordt naar beneden bijgesteld op basis van de verwachte verminderde belastbaarheid. Het doel is de fit van werknemers niet verder onder druk te zetten door het werk te verlichten.
- **Onderhoudsmaatregelen.** Dit omvat maatregelen gericht op het onderhouden van fit met het werk (maintenance) middels het monitoren van de fit van werknemers, met als doel ad hoc de werknemer te helpen wanneer deze zich niet goed opgewassen voelt tegen de huidige werkeisen. Typische HR-praktijken hierbij zijn bijvoorbeeld gezondheidschecks, werkplekmaatregelen, prestatiebeoordeling en/of korte vaktrainingen. Het doel is het huidige niveau van functioneren in dezelfde baan te onderhouden en te behouden.
- **Ontwikkelmaatregelen.** Een derde strategie richt zich op de verdere groei van werknemers in hun werk door het blijven garanderen van uitdagend werk met behulp van verdere verticale carrièreplanning en ondersteunende opleiding en trainingen. Het doel is dus verdere ontwikkeling en loopbaanprogressie te blijven boeken. Dit kan zowel binnen als buiten de organisatie.
- **Benuttingsmaatregelen.** Een laatste fitstrategie die kan worden onderscheiden is de zogenaamde utilisatiestrategie, waarbij op hetzelfde hiërarchisch niveau de inhoud en organisatie van het werk anders wordt vormgegeven. Hieronder vallen HR-maatregelen met betrekking tot alternatief werk, aanvullende taken en/of andere werkrollen (bijvoorbeeld mentorrollen) om zodoende de participatie van werknemers te kunnen garanderen. Het doel is andere, onbenutte of in de jaren verbeterde kwaliteiten beter te benutten in dezelfde functie (zie paragraaf 5.3).

Kooij (2010) betoogt verder dat aanpassende en onderhoudsmaatregelen verschillen van de ontwikkelings- en benuttingsaanpak. De laatste twee richten zich meer op de actieve waardering en positieve fitinsteek richting werknemers – de focus ligt hier op *meer fit*. De eerste twee soorten fitmaatregelen hebben daarentegen vooral een preventieve en curatieve functie in het voorkomen van al te nadelige effecten van misfits – de focus ligt hier op *minder misfit*.

Vier fit-herstellende maatregelen

Aanpassingsmaatregelen

Onderhoudsmaatregelen

Ontwikkelmaatregelen

Benuttingsmaatregelen

Een productielijn op maat bij BMW

De effectiviteit van diverse fitmaatregelen voor een blijvende fit met de veranderde wensen en capaciteiten van medewerkers wordt goed duidelijk bij autofabrikant BMW. De Duitse autoproducent berekende in 2008 dat in 2017 de gemiddelde leeftijd van hun fabriekspersoneel 47 jaar zou zijn. Deze demografische verschuiving en de hierdoor verwachte toename van fysieke ongemakken en verzuim onder oudere fabrieksarbeiders deed BMW besluiten anders na te denken over het huidige werken in de fabriek. Ze kwamen op het idee om een senior productielijn op te richten die samen met oudere werknemers op maat werd gemaakt om duurzaam en productief werk te garanderen. Niet zomaar een ideetje. Volgens BMW een bittere noodzaak om competitief te blijven op de wereldmarkt ondanks een vergrijzende arbeidsmarkt in eigen land.

Pilot met de '2017-lijn'

In 2008 werd hiertoe bij de BMW-fabriek in het Duitse Dingolfing een pilot gestart met een senior productielijn die de '2017-lijn' werd genoemd (al werd onder jongere medewerkers ook gekscherend gesproken van de 'gepensioneerdenlijn'). In totaal stapten 42 medewerkers vrijwillig in deze pilot, waarbij ze hun oude plek aan de fabriekslijn verlieten met de serieuze opdracht om een nieuwe productielijn te maken waarin zij optimaal productief en gezond konden werken. Bij aanvang van de pilot ging een nieuw geformeerd team van fabrieksmedewerkers aan de slag met het zelf in kaart brengen van noodzakelijke veranderingen en aanpassingen in het werk waardoor de '2017-lijn' optimaal zou matchen voor de lange termijn.

Ergonomische aanpassingen

Na diverse brainstormrondes werden er uiteindelijk zeventig haalbare aanpassingen aan werkplek, gereedschap, het werkproces en rusttijden benoemd en geïmplementeerd. Bij elkaar kostte deze veranderingen BMW zo'n €40.000.

Voorbeelden van aanpassingen, de kosten en de verwachte opbrengsten zijn:

- Houten vloer vermindert knieklachten (kosten: minder dan €5.000).
- Kappersstoelen om staand werken af te wisselen met zittend werken (kosten: minder dan €1.000).
- Orthopedisch schoeisel vermindert voetpijn door te lang staan (kosten: minder €2.000).
- Vergrootglazen om letters/cijfers op monitors beter te kunnen lezen (kosten: minder dan €1.000).
- Verstelbare werktafels om de rug minder te belasten (kosten: nagenoeg geen).
- Groter lettertype op computerinterfaces om de ogen niet te pijnigen (kosten: geen).

Job rotatie

Niet op alle plekken in de productielijn kon alles even makkelijk worden aangepast om de fysieke ongemakken te beperken. Daarom werden verschillende plekken goed doorgemeten en gelabeld als relatief lichte, gemiddelde of zwaardere werkplekken. Door deze bewuste differentiatie werd vervolgens

onderzocht hoe lang je gemiddeld op elke plek gezond kon werken. Zo werd bepaald dat men op de zwaarste werkplek maximaal drie uur achter elkaar mocht werken, om daarna door te schuiven naar een fysiek lichtere werkplek. Door job rotatie werd dus nog een deel van het resterende fysieke ongemak afgevangen.

Wat leverde het op?

Een evaluatie van de '2017-lijn' liet zien dat de aangepaste productielijn na één jaar een productiviteitsstijging van 7% liet zien, waarmee het op hetzelfde niveau van de andere, 'jongere' lijnen kwam. Iedereen werd bij aanvang de kans geboden om weer terug te keren naar de oude lijn als het niet zou bevallen. Niemand van de '2017'-werknemers wilde uiteindelijk terug. Het meest in het oog springende resultaat was het gedaalde ziekteverzuim na twee jaar. Waar dit percentage bij aanvang hoger lag, dook het verzuimpercentage van de '2017-lijn' na twee jaar 2% onder het gemiddelde verzuimpercentage van heel de fabriek. Als gevolg van deze resultaten is BMW het idee van de senioren productielijn ook in andere autofabrieken in Oostenrijk en de Verenigde Staten gaan verkennen.

Bron: <https://hbr.org>

5

5.3 Banen op maat creëren: job engineering

Het mooie voorbeeld bij autofabrikant BMW laat zien dat aanpassingen in fabriekswerk logisch kunnen zijn en daadwerkelijk effect kunnen hebben. BMW anticipeert op een vergrijzend personeelsbestand door samen met medewerkers dreigende misfits te voorkomen tussen het zware productiewerk en wat oudere werknemers fysiek aankunnen. Het zijn dan ook voornamelijk aanpassings- en onderhoudsmaatregelen gericht op het verminderen van de kans op fysieke misfits. Vandaag de dag zien we vaker dat vooral deze fitmaatregelen en de bijhorende HR-praktijken worden toegepast. Maar maatwerk kan ook individueler zijn, zonder dat er vanuit een bedrijf of organisatie eerst budget moet worden vrijgemaakt.

Minder toegepast zijn de zogeheten benuttingsmaatregelen, waarin de aansluiting van werk op het kunnen en willen van werknemers gegarandeerd blijft door ook bewust aan de baan zelf te sleutelen. Er komt echter steeds meer interesse om juist ook via de benuttingsroute actiever in te zetten op meer duurzaam werk dat meebeweegt met werknemers. Hoe banen en werk blijvend kunnen aansluiten bij de individuele sterktes en wensen van werknemers, is een van de kernvraagstukken als het gaat om de bevordering van duurzame inzetbaarheid. Hoe kunnen de kennis, vaardigheden en motivatie van werknemers optimaal benut blijven worden?

De hedendaagse termen die hiermee samenvallen zijn job crafting, job carving en job slashing. Ze duiden op respectievelijk het boetsen, opknippen dan wel combineren van werkzaamheden, zodat werk duurzaam kan blijven passen. Het zijn verschillende fitgereedschappen die allemaal geschaard kunnen worden onder de noemer *job engineering*. Ze vormen de gereedschapskist voor de HR-professional die samen met medewerkers actief meedenkt over en meesleutelt aan het creëren van banen op maat.

Benuttingsmaat-
regelen

Job engineering

We lichten de drie fitgereedschappen hierna toe. Om de begrippen concreet te maken, staan er na elke toelichting enkele voorbeelden van maatwerktechnieken op het gebied van job crafting, job carving en job slashing. We gebruiken hierbij voorbeelden in het domein van het onderwijs en de baan als docent om duidelijk te maken dat in een enkel werkdomein er al veel verschillende manieren kunnen zijn om aan werk en banen te sleutelen. Iedereen kan zich iets voorstellen bij het werk van een docent op een basisschool of middelbare school. Voor een uitgebreider overzicht van maatwerktechnieken verwijzen we naar de digitale catalogus 'Buiten de gepade banen' (<http://www.innovatiefinwerk.nl/buiten-de-gepade-banen>).



5.3.1 Job crafting

Job crafting gaat over actief sleutelen aan of boetseren van het huidige takenpakket en/of de werkrelaties. Kunnen werknemers zelf meer fit creëren door kleine aanpassingen te doen in het werk zonder de functie overhoop te gooien? De basis ligt in het onderzoek van de Amerikaanse onderzoekers Wrzesniewski & Dutton (2001), die de term 'job crafting' introduceerden. Hun onderzoek onder schoonmakers in een ziekenhuis toonde aan dat niet iedereen met dezelfde functie als schoonmaker ook dezelfde baan had. Sommige schoonmakers beschreven hun werk als vermoeiend en geestdodend. Voor andere schoonmakers was het een plezierige en gevarieerde baan. Kwamen die verschillen in werkbeleving door hun individuele capaciteiten en wensen die meer of minder aansloten bij de schoonmaakfunctie? Niet alleen. Uit interviews met de schoonmakers werd duidelijk dat de groep blije schoonmakers een heel andere baan beschreef dan de ontevreden groep – ook al hadden ze op dezelfde functie gesolliciteerd. Hoe kon dat nu? De blije schoonmakers hadden zelf hun eigen schoonmaakbaan anders vormgegeven en ingericht door ook andere taken erbij te doen, andere relaties en interacties te hebben en door zich een ander perspectief op hun werk aan te meten. Sterker nog, sommigen deden extra dingen waarvoor ze geen toestemming vroegen bij leidinggevenden, maar die zichzelf en de patiënten heel leuk vonden. Ze namen hun werk in eigen hand en maakten het zelf leuker en meer passend.

De afgelopen jaren is de belangstelling voor job crafting als proactief werkgedrag toegenomen. Maar wat is het nu eigenlijk? Een werkdefinitie die we zelf hanteren (Van Vuuren en Dorenbosch, 2011) is:

- het zelf of gezamenlijk met collega's passender maken van je eigen werk door concrete aanpassingen in taken, relaties, cognities of context aan te brengen,
- gericht op het creëren van duurzaam werk middels het versterken van de fit tussen je werk en je persoonlijke behoeften, sterke kanten, interesses en fysieke en cognitieve capaciteiten,
- vanuit eigen motivatie en inzicht in de ruimte die het werk biedt voor aanpassingen,
- ter bevordering of behoud van uitdagend, betekenisvol en gezond werk, en
- met oog voor organisatiedoelstellingen en zonder collega's of klanten te benadelen.

Job crafting beperkt zich niet tot alleen het als werknemer zelf aanpassen van het inhoudelijk takenpakket. Wrzesniewski en Dutton maken onderscheid tussen verschillende manieren waarop werknemers verschil kunnen maken in hoe het werkt eruitziet en beleefd wordt. In tabel 5.1 worden ze toegelicht en voorzien van praktijkvoorbeelden van 'craftende' docenten.



TABEL 5.1 Job crafting: hoe kan het werken?

Techniek	Omschrijving	Voorbeeld
Taak crafting	Actief aanpassen van het aantal en soort taken waaruit je werk bestaat: proberen taken toe te voegen die goed passen, belastende taken te delen of over te dragen aan iemand die dat graag doet. Ook: het aanpassen van de tijdsbesteding aan taken.	Een groep docenten vindt nakijkwerk vervelend worden, het moet altijd tussen alles door. Ze maken samen de afspraak om gezamenlijk in één klaslokaal hun nakijkwerk te doen. Naast een schild tegen interrupties van buiten zijn ze ook elkaars stok achter de deur. Het versnipperde nakijkwerk wordt zo weer een échte taak waar men de tijd voor neemt en het wordt zo als minder vervelend ervaren.
Relationeel craften	Actief aanpassen van relaties met anderen, afhankelijk van je ervaringen: nagaan welke relaties werk beter / slechter / prettiger maken en daarop interveniëren.	Een directeur van een basisschool merkt dat ze steeds verder van de leerlingen af komt te staan. Ze is alleen nog bezig om op haar kantoor zaken te regelen. Het lesgeven dat ze vroeger deed, kan niet meer. Toch wil ze weer meer contact met de kinderen. Ze besluit om, wanneer het kan, in de pauzes ook als pleinwacht zich te mengen onder de kinderen. Zo bouwt ze weer een relatie op met de kinderen. Dat voelt goed.
Cognitief craften	Actief werken aan ervaren betekenis van het geheel aan taken. Waarom doe je dit? Voor wie maakt dit welk verschil? Werk komt in een ander licht te staan.	Een docent besluit proefwerken te gaan corrigeren met een groene pen in plaats van met een rode. Door de juiste antwoorden groen te onderstrepen in plaats van de foute met een rode pen door te strepen legt zij volgens haar de nadruk op datgene wat leerlingen goed hebben gedaan. Dit geeft hen meer zelfvertrouwen. Voor haarzelf sluit het beter aan bij wat onderwijs voor haar betekent.
Contextueel craften	Actief veranderen van de context: de plek waar gewerkt wordt, het werkmateriaal, de werkomgeving of de timing van het doen van bepaalde taken.	Ouderavonden zijn niet altijd leuk. In een wijk waar beide ouders veel werken, zijn ze 's avonds vaak moe en prikkelbaar. Een leraar besluit naast een ouderavond ook een vroege ouderochtend te organiseren. Zo spreidt hij de gesprekken en zijn sommige ouders frisser en vriendelijker dan in de avonduren.

• www.personeelsnet.nl

Meer vitaliteit en innovatie door job crafting en ontwikkeling

Hoge werkdruk, pesten op het werk en gebrek aan scholingsmogelijkheden belemmeren de vitaliteit en creativiteit van medewerkers. Zij melden zich daardoor vaker ziek en lopen meer kans op een burn-out. Werkgevers moeten daarom meer doen aan ontwikkeling en 'job crafting'.

Slechts 12% van de werkenden in Nederland scoort hoog op vitaliteit, blijkt uit onderzoek van Schouten & Nelissen, met medewerking van *Intermediair*. Het onderzoek is gehouden onder ruim 1.750 respondenten en laat werkgevers zien dat er winst valt te behalen bij het verhogen van vitaliteit. Want vitaliteit heeft niet alleen invloed op duurzame inzetbaarheid en de gezondheid, maar ook op creativiteit en innovatie.

Kans op burn-out en 3,5 keer vaker ziek

Zowel de overheid, het bedrijfsleven als werknemers zien het belang van vitaliteit, omdat je daarmee een optimale bijdrage kunt leveren vanuit eigen talenten, terwijl je open staat voor vernieuwing. Vitaliteit versterkt bovendien het gevoel dat je nog wel even door kunt.

Maar volgens het onderzoek scoren werkenden in 29% van de gevallen laag tot zeer laag op vitaliteit. Deze groep meldt zich drieënhalve keer vaker per jaar ziek en heeft een hoge kans op een burn-out. Zo'n 57% ervaart daarnaast een hoge werkdruk.

'Hoge werkdruk, pesten op het werk, gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden en onvoldoende feedback van collega's en leidinggevenden belemmeren de vitaliteit van medewerkers', stelt Jessica van Wingerden, directeur Schouten Research. Overigens vraagt slechts 10% van de respondenten de leidinggevende om feedback.

Ontwikkeling en job crafting

Medewerkers die zich niet kunnen ontwikkelen op het werk, scoren een 4,4 op vitaliteit, terwijl medewerkers die zich wel kunnen ontwikkelen een 7,5 scoren. Vitaliteit kan worden verhoogd door te werken aan de werk-privé-balans, ontplooiingsmogelijkheden, prestatiefeedback, ondersteuningsmogelijkheden en job crafting.

Medewerkers krijgen meer energie door job crafting omdat zij daarmee zelf invloed kunnen uitoefenen op hun werk en werkomgeving. Medewerkers die job craften zijn 50% vitaler dan medewerkers die dat niet doen. Ook leidinggevenden hebben een belangrijke rol. Leidinggevenden die medewerkers stimuleren in ontwikkeling en het nemen van eigen regie, hebben 36% vitalere medewerkers.

9 november 2015

5.3.2 Job carving

Het grote verschil tussen job crafting en job carving is of een bestaande baan wordt veranderd of dat er een nieuwe baan wordt gecreëerd. Bij job crafting gaat het om de eigen baan en soms de uitwisseling met anderen. Bij job carving wordt uiteindelijk een nieuwe baan of functie gecreëerd voor bijvoorbeeld iemand die tot dan toe geen werk heeft gehad of moeilijk aan het werk kan komen vanwege fysieke of geestelijke beperking. Stel je bijvoorbeeld voor dat een groep vrachtwagenladers in eerste instantie vooral bezig was met inpakken, maar steeds meer administratieve taken erbij krijgt. Wanneer de taakbelasting zo groot wordt dat het voor deze groep niet meer goed te hanteren is, kan gekozen worden om een bepaald deel van de verschillende banen eruit te snijden (vandaar ‘carving’). Wanneer het grootste deel van de administratieve taken van de – zeg – acht vrachtwagenladers wordt verzameld, ontstaat er een heel nieuwe administratieve baan. Dat werkt verlichtend voor de laders, die daardoor een meer duurzame baan hebben. De afgestoten taken kunnen opgeteld een nieuwe baan vormen.

Omdat eenvoudige taken makkelijker uit banen los te weken zijn, vindt job carving geregeld plaats in de context van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Denk nog eens terug aan de opgave aan overheid en bedrijfsleven om extra banen te creëren voor mensen die niet zomaar werk vinden. Juist door job carving kun je gericht taken wegsnijden uit bestaande banen, en die taken kunnen samengevoegd weer tot een geheel nieuwe baan leiden voor een nieuwe medewerker (bijvoorbeeld parttime). Het fit‘mes’ snijdt hier aan twee kanten. Je haalt werk dat niet meer past bij werknemers weg (minder misfit) en bundelt dat tot nieuw werk dat wel goed past bij een nieuwe medewerker (nieuwe fit).

Anders dan job crafting, is job carving niet zo makkelijk door individuele werknemers zelf te initiëren. Banen veranderen hier, omdat werkgevers of leidinggevendenden besluiten taken te gaan afsplitsen of op te delen. Het actief betrekken van medewerkers is wel zeer aan te bevelen. In tabel 5.2 staan verschillende voorbeelden om job carving in het onderwijs in te zetten voor nieuwe banen, maar ook voor duurzame bestaande banen.

TABEL 5.2 Job carving: hoe kan het werken?

Techniek	Omschrijving	Voorbeeld
Taak schrappen	Men schraapt te eenvoudig werk van bestaande banen en bundelt dat tot werk op een lager kwalificatieniveau. Er verdwijnen geen concrete taken, alleen onnodige (tijds)druk op taken wordt minder.	De overheid investeert in meer klassen-assistenten, ter verlaging van de werkdruk voor leraren. Er worden niet meer docenten aangenomen, maar door taak schrappen worden docentfuncties wel ontlast van simpele ondersteunende onderwijstaken. Het creëert werk op een lager niveau én rust en ruimte bij docenten voor verdere professionalisering.
Taak afsplitsen	Concrete taken van bestaande functies afsplitsen om daarmee nieuw vacant werk te creëren, bijvoorbeeld wanneer bepaalde taken gewoonweg niet (meer) in het takenpakket thuishoren en de productiviteit ondermijnen.	Docenten bij een basisschool geven aan steeds meer gebukt te gaan onder de toegenomen administratie. Ze moeten veel invoeren in computersystemen, wat afleidt van hun hoofdtaken. De school stelt een extra administratief medewerker aan, die een groot deel van de administratie uit handen neemt. Zij vindt het administreren leuk werk en iedereen is haar erg dankbaar.

TABEL 5.2 Job carving: hoe kan het werken? (vervolg)

Techniek	Omschrijving	Voorbeeld
Taak stapelen	Werkgevers in een stad, regio of bedrijventerrein creëren samen nieuw werk door kleine baantjes of taken te stapelen tot één substantiële baan. Meerdere werkgevers slaan de banen ineen.	Meerdere basisscholen merken dat tijdrovend nakijkwerk zou kunnen worden gestapeld. Er wordt een regionale nakijkcentrale opgericht waar nieuw aangestelde 'correctoren' werken. Zij doen het standaard nakijkwerk en geven de punten. De leraren geven verdere feedback aan de leerlingen. Dat is waar hun echte meerwaarde ligt.
Slimmere vacatures	Bij een nieuwe vacature meenemen wat er kan veranderen in reeds bestaande banen. Zijn er taken in de vacature die juist voor zittende werknemers interessant zijn om meer te gaan doen?	Een ICT-coördinator van een school gaat met pensioen. Men wil een nieuwe vacature plaatsen, maar verschillende jonge docenten geven aan het juist leuk te vinden om zich met ICT-innovaties bezig te houden. De ICT-taken worden verdeeld. Er komt een kleinere vacature voor ICT-ondersteuner, die ook op een lager niveau kan worden ingevuld.

5.3.3 Job slashing

Minder bekend baangereedschap is het vergroten van de fit door het combineren van de huidige baan met een andere baan in loondienst of als zzp'er. Ook al wordt het hebben van twee of meer banen vaak beschouwd als onwenselijke 'Amerikaanse toestanden', in 2009 introduceerde de Amerikaanse journaliste Alboher de term job slashing om juist de positieve kant ervan te belichten. Job slashers zijn werkenden die bewust en vrijwillig bijvoorbeeld treinconductor *slash* masseur, chirurg/medisch journalist of verpleegster/ bruidsfotograaf zijn (vandaar de term 'slashing'). Maar waarom zou je twee verschillende banen of zelfs carrières willen? Uit onderzoek weten we dat mensen dit willen, omdat ze bijvoorbeeld niet (meer) al hun sterktes en passies kwijt kunnen in één baan: werken wordt hiermee leuker en uitdagender. Ook ziet men in twee banen soms een mogelijkheid om werk dat fulltime fysiek te zwaar wordt, te verlichten door twee fysiek zware werkdagen in te ruilen voor twee dagen werk dat minder belastend is. Een andere reden is dat een tweede baan een kwaliteitsimpuls kan bieden aan de hoofdbaan. Denk hierbij aan de leraar Economie, die daarnaast ook bij een accountantskantoor werkt. Deze leraar kan zijn of haar praktijkervaringen als accountant meenemen naar het klaslokaal om de droge lesstof te verlevendigen.

Job slashing is nog een onderbelichte vorm van job engineering. Toch hebben een half miljoen Nederlandse werkenden in de een of andere constructie twee of meer banen (CBS, 2014). De vraag is of dit aantal verder zal toenemen en in welke mate werkgevers het ook als HR-instrument zien om bijvoorbeeld getalenteerde jonge zelfstandig ondernemers deels aan zich te binden, productieve werknemers die dreigen te vertrekken toch parttime te kunnen behouden of ervaren oudere werknemers deels een nieuwe loopbaanstap te laten zetten zonder dat men (opgebouwde zekerheden) hoeft op te geven.

Job slashing kan zowel door de medewerker worden geïnitieerd als door werkgevers worden gestimuleerd. Het liefst beide. Het uitgangspunt is het combineren van twee of meer banen door één medewerker, waardoor men een goede kruisbestuiving of een betere baanfit in het werkzame leven ervaart. In tabel 5.3 staan verschillende voorbeelden van combinatiebanen van docenten en de voordelen van job slashing.

TABEL 5.3 Job slashing: hoe kan het werken?

Techniek	Omschrijving	Voorbeeld
Docent / zzp'er	Werken als docent en als zelfstandig ondernemer is in het onderwijs niet vreemd. Docenten zijn naast hun rol als leraar ook actief in gebieden die relateren aan hun vakgebied. Een docent Engels is ook vertaler, of een docent economie is ook accountant. Hun kennisgebied biedt naast de overdracht van kennis als leraar ook andere mogelijkheden.	Een jonge leerkracht werkt voor drie dagen op vast contract op een basisschool. De andere twee dagen maakt hij als zzp'er samen met vrienden audiovisuele producties. Daar was hij al tijdens zijn studie actief in. Hij laat leerlingen ook korte films maken over een lesonderwerp, waardoor zijn audiovisuele kennis ook als leraar didactisch wordt benut. Als job slasher doet hij precies wat hij goed kan en graag doet. Hij hoeft niet te kiezen voor een van de twee banen.
Docent / opleider	Als docent/opleider is een leerkracht bezig met het lesgeven aan zowel leerlingen als studenten die leerkracht willen worden. Door deze twee rollen te combineren als job slasher, ziet de leerkracht dat ze haar studenten goed kan voorbereiden op het onderwijs van nu. Ze werkt er namelijk nog steeds.	Vaak zijn de opleiders van docenten ex-docenten. Ze zijn niet meer werkzaam op een school en dat maakt dat ze de continue veranderingen in het schoolstelsel niet meer aan den lijve ondervinden. De combinatie docent/opleider valt op door de actuele kennis over het onderwijs. Hij of zij laat kennis niet verouderen. Tevens kan hij of zij bijvoorbeeld makkelijker stageplekken regelen voor de docenten in opleiding.
Docent / HRM'er	Als docent ben je opgeleid als leer- en ontwikkelingsexpert. In het bedrijfsleven is er ook veel aandacht voor levenslang leren. In de combinatie van docent en HRM'er kan een docent deze didactische kennis ook voor het bedrijfsleven nuttig inzetten.	Een groot bedrijf gaat een nieuw opleidingsbeleid opstellen. Ze nemen voor een paar uur een docent in dienst die kennis heeft van hoe een goede opleiding eruit moet zien. Deze docent/HRM'er is blij met deze nieuwe rol en geeft veel nuttige adviezen bij de inkoop van nieuwe opleidingen.
Combi-vacatures	Waarom zou je twee parttime-vacatures willen vervullen met twee verschillende kandidaten als je ook een fulltime combi-vacature kunt aanbieden? Misschien solliciteren er wel interessante kandidaten op een combi-vacature?	Het ministerie van Onderwijs zoekt leraar-ambtenaren. Dat zijn ambtenaren die blijven werken in het onderwijs, terwijl ze aan de andere kant (als parttime ambtenaar) nieuw beleid maken. Zij kunnen beter aanvoelen wat nieuw beleid in de praktijk kan aanrichten. Ze zorgen voor beter doordacht beleid.



5.4 De HRM'er als maatwerkingenieur

Hoe houd je werk in beweging, zodat het op maat kan blijven aansluiten bij werknemers die goed kunnen en graag willen? En hoe kun je concreet sleutelen aan banen met een gereedschapskist vol *job engineering*-technieken. De voorbeelden uit het onderwijs (in de tabellen 5.1 tot en met 5.3) zijn niet voorbehouden aan deze sector alleen. Het is echter ook niet zo dat iedere organisatie werk maakt van maatwerk. Soms, zoals het voorbeeld van de Belastingdienst laat zien, kiest men juist niet voor de *job engineering*-route van misfit naar fit, maar voor geheel nieuw personeel voor veranderde banen. Of er wordt besloten veel geld in het opleiden van mensen te steken om met de veranderende eisen van het werk mee te gaan. Hoe dan ook, het werk zelf veranderen en aanpassen aan de medewerker is zeker geen vanzelfsprekende oplossing voor organisaties om personeel optimaal inzetbaar te houden. Het is niet de makkelijkste route, en daarnaast is het vaak een blinde vlek voor HRM-professionals, terwijl ze wel een centrale rol kunnen spelen in het realiseren van duurzaam werk.

Wil je je als HRM'er juist meer profileren als 'maatwerkingenieur', dan zijn op zijn minst de volgende drie competenties cruciaal:

- Je draagt bij aan de analyse van maatwerkbehoefte en -mogelijkheden.
- Je kan de grenzen van maatwerk en tegenkrachten inschatten.
- Je monitort ontwikkelingen rond duurzaam werk in de organisatie.

5.4.1 Analyse

Veel medewerkers zoeken zelf al naar de vrijheidsgraden om duurzaam inzetbaar te zijn en kunnen daar prima hun weg in vinden. Binnen de stafstructuur van de organisatie is het echter wel logisch dat naar de HRM-afdeling gekeken wordt als het gaat om beleid op inzetbaarheidsvraagstukken en begeleiding bij het continu realiseren van dynamische fit voor een breed spectrum aan werknemers. Een HRM-professional kan dus bijdragen aan de analyse van de maatwerkbehoefte en -mogelijkheden. Tenminste, als deze genoeg begrip heeft van de organisatie. Waar en bij welke werknemersgroepen dreigen misfits met het werk te ontstaan? Op welke termijn? En wat is het precies in het werk dat niet meer goed aansluit? Dit behelst meer dan uitzetten en interpreteren van een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO). Als HRM'er zul je (veranderingen in) de taken waaruit het werk bestaat (samen met medewerkers) grondig moeten analyseren en begrijpen. Wanneer het lukt om dat overzicht te hebben, kan de HR-professional kansen zien, verbindingen leggen en mensen aan elkaar koppelen. Zij zijn in de positie om leidinggevenden te helpen bij het ontdekken hoe teamleden hun regelruimte beter kunnen invullen: werk beter verdelen over de verschillende capaciteiten en wensen van individuele werknemers, of werk anders en innovatiever inrichten op maat.

5.4.2 Grenzen

Een tweede punt waar de HR-professional kan bijdragen is in het inschatten van de beperkingen van maatwerk. Niet al het werk is honderd procent op maat te snijden. Vanwege geprotocolleerde werkprocessen, loongebouwen of onderlinge taakafhankelijkheid is de individuele maatwerkruimte niet oneindig. Er bestaan grenzen. Maar tegelijkertijd bestaat er ook ruimte binnen die grenzen die niet altijd even helder is voor iedereen. We praten elkaar ook grenzen aan die er helemaal niet zijn, of die inmiddels zijn verdwenen. Het voorbeeld van de Zweedse conciërge (zie hierna) maakt helder dat iedereen andere grenzen kan ervaren.

Een overmoedige werknemer heeft baat bij een meedenkende HR-professional die wijst op de beperkingen, maar meedenkt met wat wél kan. Fit werkt twee kanten op: in de richting van de werknemer die duurzaam inzetbaar wil zijn, maar ook in de richting van de organisatie waar doelen bereikt moeten worden. Vandaar ook dat het belangrijk is dat iemand meekijkt, met een schuin oog gericht op de organisatiedoelen. Vrijheid gebruiken om iets te doen dat de organisatie schaadt, druist in tegen de basisprincipes van duurzame inzetbaarheid. Het gaat er juist om te optimaliseren zonder anderen te benadelen. Juist HR-professionals die job engineering-activiteiten begeleiden, zullen hier oog voor moeten hebben: hoe bereik je een balans tussen de behoeften van individuele medewerkers en de organisatiedoelen?

Er kunnen ook barrières worden opgeworpen door tegenkrachten bij dit flexibel maatwerk. Soms is het zelfs een reflex van de HRM'er die zich afvraagt waar diens elegante en overzichtelijke functiegebouw blijft. Dergelijk denken

Conciërge ziekenhuis klust bij in mortuarium

De pers bracht het met verontwaardiging. Een conciërge van een ziekenhuis in het Zweedse Kristianstad verwijderde organen bij autopsies, terwijl hij hiervoor geen medische opleiding had. De chef Pathologie gaf toe dat het niet ideaal was, maar de conciërge had al vaker geassisteerd bij autopsies, waardoor het de chef geen probleem leek. Hij had het zich aangeleerd, bleek competent en het ziekenhuis had daarbij te kampen met personeels-tekort. Ook de conciërge had er weinig moeite mee dat zijn takenpakket iets was uitgebreid. 'Het voelde goed', zei hij in een reactie. Eva Wästerlund, hoofd Pathologie van een ziekenhuis in Uppsala, zei in reactie op het nieuws dat ze nauwelijks kon geloven dat de man bijklust in het mortuarium: 'Het klinkt compleet absurd.'

Bron: www.nu.nl, 4 november 2013

5

op de korte termijn kan beperkend zijn – duurzaam op de langere termijn kan flexibiliteit vragen die niet standaard in beleid is ingebakken. Bij verschillende vormen van job carving ontstaan vacatures die wel moeten worden goedgekeurd. Ook hier blijkt weer hoe essentieel het is dat een HR-professional de echte vragen uit de organisatie kent.

Vaak hebben managers ook zekere moeite met het bieden van individuele vrijheidsgraden, zoals bij job crafting. Dat druist bijna tegen de essentie van het managementvak in. Ook het stimuleren job slashers in het hebben van twee banen voelt tegennatuurlijk: men wil graag dat werknemers volledig loyaal zijn aan de eigen club. Bij twee banen weet de manager dat niet zeker.

In alle gevallen zal nagedacht moeten worden hoe haalbaar het is om te sleutelen aan banen op maat. Daarom is het wijs met kleinere werkexperimenten te beginnen. Een reality check aan het eind van een traject kan heel heilzaam zijn. Daar kan de relatieve buitenstaander die de HR-professional in dat geval is, van grote waarde zijn.

5.4.3 Monitoring

Werk staat niet stil. Dat zijn we blijven herhalen door heel dit hoofdstuk heen. Waar banen op grote onderdelen van aard veranderen door nieuwe werkwijzen, automatisering of zelfs robotisering, zijn consequenties voor de fit met het werk te verwachten. Logisch. Voor een deel passen medewerkers zich gewoon aan. Maar elke substantiële verandering zou gebaat zijn bij een goede inschatting en monitoring van de effecten. Hoeveel van het werk blijft voor hoeveel van de werknemers nog aantrekkelijk en uitvoerbaar? Stel ze lopen weg, hoe makkelijk zouden de functies kunnen worden ingevuld tegen welke inwerktijd? Wat kunnen we nog bieden aan aantrekkelijk werk in het geval van nood?

HRM'ers die weten te anticiperen kunnen van grote waarde zijn voor organisaties waar veel technologische veranderingen in werk op de rol staan. Het succes van deze veranderingen hangt veelal af van het kunnen meebewegen met medewerkers. Mogelijk niet meer volledig binnen de huidige baan, maar zijn er dan ook kansen voor werknemers om parttime elders aan de

slag te gaan? Kun je job slashing stimuleren als onderdeel van je veranderstrategie? Kun je vroegtijdig allianties sluiten met bedrijven die graag een deel van de kennis van jouw medewerkers in huis zouden willen halen? Hierin kun je je als HR-professional onderscheiden.

**Maatwerk voor
bijzondere
doelgroepen**

Aan de andere kant zien we dat maatschappelijk gezien meer werk op doelgroepen toegesneden moet worden. De uitdaging om maatwerkbanen te creëren voor bijzondere doelgroepen is een manier om duurzame inzetbaarheid te realiseren voor mensen die anders helemaal zonder werk zouden zitten. De afgelopen jaren is bijvoorbeeld beleid gemaakt op *garantiebanen* voor arbeidsgehandicapten, op *stapelbanen* voor werkzoekenden en op *tandembanen* in een zogeheten generatiepact, waarin oudere uittredende werknemers hun jongere opvolging voor langere tijd inwerken. Het monitoren van deze ontwikkelingen en het bijpraten en coachen van alle betrokkenen is een relatief nieuwe rol die ontstaan is bij de beweging om duurzaam werk te creëren. De voortgang van deze ontwikkeling suggereert een belangrijke taak voor de HRM'er om als maatwerkingenieur werk te maken van duurzaam werk.

Samenvatting

- ▶ Duurzaam werk gaat over een blijvende fit tussen wat werk vraagt en biedt aan de ene kant en wat een werknemer kan en wil aan de andere kant. Onderzoek concludeert dat een goede individuele fit met de baan samenhangt met betere werkprestaties, motivatie en gezondheid. Deze fit ligt niet altijd vast, maar is dynamisch, vanwege:
 - Individuele verschillen: niet iedereen kan hetzelfde even goed en vindt hetzelfde even belangrijk in werk.
 - Tijdgerelateerde verschillen: hetgeen een werknemer kan en wil verandert met de tijd.
- ▶ Een optimale fit vraagt om individueel maatwerk in banen over de gehele loopbaan heen.
- ▶ Bij het begrip 'fit' wordt onderscheid gemaakt in twee typen person-job fits:
 - 1 Demands-abilities fit: een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan. Zijn werknemers voldoende opgewassen tegen de eisen van het werk en de kennis die wordt gevraagd?
 - 2 Supplies-values fit: een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt. Is het werk interessant en waardevol genoeg? Deze SV-fit betreft vooral motivatievragen en de houding ten aanzien van het werk en de organisatie.
- ▶ De DA- en SA-fit zijn niet altijd allebei tegelijk even goed op orde. Dat verklaart waarom bijvoorbeeld gemotiveerde werknemers toch minder kunnen presteren. Ze willen wel graag goed presteren, maar missen de vaardigheden of fysieke kracht om het goed te doen. Andersom geldt ook dat vaardigheden bezitten niet direct betekent dat iemand gemotiveerd is. Wees bewust van deze dynamiek.
- ▶ De volgende HR-maatregelen kunnen worden ingezet om fit te herstellen of te bevorderen:
 - Aanpassingsmaatregelen, met het doel om de fit van werknemers niet verder onder druk te zetten door het werk te verlichten of werknemers te ontzien.
 - Onderhoudsmaatregelen, met het doel om het huidige niveau van fit en functioneren in dezelfde baan te onderhouden en behouden.
 - Ontwikkelmaatregelen, met het doel verdere ontwikkeling en loopbaanprogressie te blijven boeken. Fit wordt gezocht in een nieuwe baan binnen of buiten de organisatie.
 - Benuttingsmaatregelen, met het doel andere, onbenutte of in de jaren verbeterde kwaliteiten beter te benutten in dezelfde functie. Werk past zich meer aan de kwaliteiten van werknemers aan.

- ▶ Job engineering is het werk op maat maken van wat de werknemer goed kan en graag wil. Er zijn verschillende maatwerktechnieken:
 - Job crafting: boetseren van de huidige baan richting een betere individuele baanfit.
 - Job carving: opknippen van de huidige baan, waarbij losgeweekte taken ten goede kunnen komen aan een nieuwe baan voor bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
 - Job slashing: het combineren van de beste onderdelen van de huidige baan met taken in een tweede baan. De combinatie vormt het ideale passende werk, zonder geheel van baan te moeten veranderen.

- ▶ Maatwerk in banen is een continue opdracht voor de HRM'er. Het kan bijdragen aan productiviteit, motivatie en gezondheid. Het is echter niet gemakkelijk om dit te realiseren. Een HRM'er die zich een rol van 'maatwerkingenieur' zou willen aanmeten heeft baat bij – op zijn minst – de volgende drie competenties:
 - bijdragen aan de analyse van maatwerkbehoefte en -mogelijkheden
 - kunnen inschatten van de grenzen van maatwerk en tegenkrachten
 - ontwikkelingen monitoren rond duurzaam werk in de organisatie