

BEDRIJFSADVIES

MOGELIJKHEDEN INCLUSIEF JOB DESIGN

FOTO
website bedrijf

IN OPDRACHT VAN ORGANISATIE Y

Datum: 28/03/2018

GROEP INTRO

MANAGEMENT SAMENVATTING

Organisatie Y biedt werk voor 330 mensen verspreid over 42 bedrijven en organisaties, waarvan ca. 200 jobs in de creatieve sector in 33 bedrijven. Dit betekent een serieuze uitdaging om - en dan vooral binnen de culturele poot - de juiste man op de juiste plaats te krijgen en te houden. Enkele jaren geleden was het beroep van podiumtechnicus een knelpuntberoep, vandaag is dat niet langer het geval maar nog steeds is het moeilijk om goed gekwalificeerde mensen te vinden op korte termijn. Bovendien moet men hierop kunnen anticiperen want de afhankelijkheid van de strikte budgetten van het stadsbestuur blijft een feit.

Er is vraag naar een snel inschakelbare kracht, specifiek voor het technische team, die kan ingezet worden in drukke periodes en flexibel kan werken naargelang de vraag. Ervaring en flexibiliteit zowel naar werktijden en functie zijn het belangrijkste.

Om uit te zoeken of het mogelijk is om tegen een beperkt budget het probleem van gekwalificeerd personeelstekort op drukke momenten op te lossen, is het een optie om de stappen van Inclusief Job Design te doorlopen. De bedoeling is om een (budgetvriendelijke) functie te creëren op een maatschappelijk relevante manier voor een persoon met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt. Deze functie creëert een win-win situatie, zowel voor de stagehand als het huidig personeel en het krappe budget. Dit omdat de taken die deze persoon zou uitvoeren van een basisniveau zijn en perfect aansluiten bij zijn/haar kwaliteiten. Door de steun van de nieuw gecreëerde functie (stagehand) zal de werkdruk van het technisch personeel minder hoog worden. Dit zorgt voor een verminderd aantal overuren en lagere kans op uitval wat een impact heeft op het welbevinden van de werknemers alsook het te besteden budget aan deze werkkraft. Op drukke momenten zou het dan ook makkelijker worden om extra te laten presteren. Verder geeft het de mogelijkheid aan de gekwalificeerde krachten een grotere focus te hebben op de taken die kennis en ervaring vereisen.

Om dit ontwerpproces kwalitatief uit te voeren is het belangrijk om eerst en vooral iedereen goed in te lichten over het proces en een onderzoek uit te voeren op de werkvloer. Dit betekent een duidelijk overzicht hebben van de organisatie en haar context, vervolgens worden de werkprocessen en voorkomende werkzaamheden belicht, hieruit volgen dan eventuele mogelijkheden tot Inclusief Job Design. Achteraf kunnen dan de resultaten worden overlopen en de conclusie besproken. Aangevuld met bijkomende informatie kunnen we hieraan een algemene conclusie vastknopen en een aanbeveling doen om eventuele acties te ondernemen.

INHOUD

INLEIDING	4
EEN BLIK OP DE ORGANISATIE EN HAAR CONTEXT.....	4
KORTE BESCHRIJVING VAN HET TEAM THEATERTECHNICI	5
WERKPROCESSEN EN VOORKOMENDE WERKZAAMHEDEN	5
MOGELIJKHEDEN VOOR INCLUSIEF JOB DESIGN.....	6
CONCLUSIE EN AANBEVELING	8
HERKOMST INFORMATIE.....	8

NIET KOPIEEREN

INLEIDING

Organisatie Y heeft opdracht gegeven de mogelijkheden te onderzoeken om binnen de organisatie een werkplek te creëren op een maatschappelijk relevante manier, die kan vertaald worden in een job voor een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In dit onderzoek wordt een antwoord gezocht op onderstaande vragen:

1. Is het mogelijk om binnen afdelingen en mogelijk over delen van de organisatie heen voornamelijk elementaire taken te herschikken en een of meerdere nieuwe functies te creëren voor medewerkers die nu vanwege hun arbeidsbeperkingen niet kunnen deelnemen aan de reguliere arbeidsmarkt?
2. Biedt deze verandering bedrijfseconomische voordelen voor de organisatie? Zo ja, welke?

De organisatie heeft gekozen om dit onderzoek uit te voeren omdat ze moeilijk vervanging of versterking vinden die meteen inzetbaar is voor de functie van podium/theatertechnicus. Een alternatieve oplossing voor dit probleem zou zijn een effectievere benutting van de expertise van de bestaande 8 theatertechnici op de meest drukke momenten.

Bovendien is er weinig budget om permanent iemand extra aan te werven. Een functie als polyvalent medewerker of de zogenaamde “stagehand” zou hier potentieel een oplossing kunnen zijn wegens de lagere loonkosten.

De organisatie zet graag in op een maatschappelijk verantwoord personeelsbeleid. Als dit designproces hierin kan kaderen zou dit zeker een extra pluspunt zijn, ook om de goedkeuring van het stadsbestuur te krijgen voor het extra benodigde budget. Dit budget valt te verantwoorden als er een optelsom wordt gemaakt van de huidige kosten die gespendeerd worden aan een interimkantoor dat stagehands levert op uitzendbasis.

EEN BLIK OP DE ORGANISATIE EN HAAR CONTEXT

Organisatie Y is een grote werkgever in de regio, het schenkt een job binnen de culturele sector aan 330 mensen. Inhoudelijk werkt de creatieve hub rond vier pijlers: educatie, creatieve economie, creatieve recreatie en artistieke creatie en presentatie. Op de site is elke schakel steeds op zoek naar vernieuwing, innovatie en creatie. Iedereen die op zoek is naar een creatieve beleving, professioneel of recreatief is welkom; van student, toerist, ondernemer, cultuurliefhebber, designliefhebber tot culinair genierter.

Gezien de historische achtergrond en de samenstelling van de bevolking op etnisch gebied binnen het werkingsgebied is het van belang dat dit weerspiegeld wordt in de stadsdiensten en dus ook binnen organisatie Y. De directie draagt maatschappelijk relevant ondernemerschap en bij uitbreiding ook personeelsbeleid hoog in het vaandel, al was het maar om een signaal uit te zenden naar het grote publiek.

Organisatie Y is de culturele poot van de stad, bijgevolg zullen alle beslissingen rond aanwervingen en de bijhorende budgetten ook vanuit de stad genomen worden. Mits een duidelijke onderbouwing kan er echter wel onderhandeld worden en afgeweken van het originele plan.

KORTE BESCHRIJVING VAN HET TEAM THEATERTECHNICI

Om een goed beeld te krijgen van de potentiële mogelijkheden om binnen de organisatie of delen daarvan nieuwe functies te creëren voor medewerkers die nu vanwege hun arbeidsbeperkingen niet kunnen deelnemen aan de reguliere arbeidsmarkt, volgt een beschrijving van de afdeling waar het onderzoek wordt uitgevoerd.

De technische dienst bestaat uit 8 personen die technische ondersteuning geven bij de verschillende voorstellingen (presentatie, dans, muziek, theater, ...). Eén persoon houdt zich specifiek bezig met het uitladen, uitpakken en de installatie van de kunstwerken volgens plan als er voorstellingen zijn voor de tak presentatie. Een drietal mensen zijn gespecialiseerd in het aspect licht en nog een tweetal mensen in geluid en mixen. Allen zijn gediplomeerd theatertechnicus en hebben minimaal 5 jaar ervaring. Iedereen van het team heeft een vaste functie en er wordt veel onderlinge flexibiliteit getoond (inspringen voor elkaar, langer blijven, bijspringen waar nodig, ...). Dit team is betrokken bij elke voorstelling en kan zowel zelfstandig als in samenwerking met externe technici (die meekomen met sommige gezelschappen of bands) voorstellingen vorm geven. Er wordt uitgegaan van een standaard werkweek van 38 uur maar dit is een gemiddelde op jaarbasis. In het hoogseizoen werken deze gediplomeerde technici immers tot 250 uur over die worden dan gecompenseerd in de vakantieperiode (zomer) waarin het cultuurseizoen stil ligt.

WERKPROCESSEN EN VOORKOMENDE WERKZAAMHEDEN

Het team levert technische ondersteuning tijdens voorstellingen.

Voorafgaand worden de vrachtwagens gelost van materiaal (bedienen laadbrug, uitrollen flight cases naar de juiste zaal en in een logische volgorde op juiste podium rollen). Deze taken vereisen de expertise van één persoon, met onder zijn of haar toezicht een team van 3 mensen. Gemiddeld is dit een dag werk per voorstelling. Aan de hand van een licht- en geluidplan wordt het podium vervolgens volgens plan opgebouwd en worden de juiste materialen opgesteld. Ook dit vraagt veel ervaring en specialiteit en is dus een taak van de technici. Vaak wordt dit ook in overleg met de vaste technici van de bepaalde groep gedaan. De duurtijd van deze taak is afhankelijk van de voorstellingen en hun behoeften (tijdens onze observatie was het een halve dag werk voor zowel het geluid als het licht te voorzien). Tijdens de voorstellingen is er permanentie en komen er 'kleinere taken' aan bod zoals assistentie van de meegekomen technici en artiesten, podia voorbereiden en weer opruimen tussen twee voorstellingen door enzoverder. De gespendeerde arbeidsduur is hier de duurtijd van de voorstelling plus wat extra tijd voor en na (gemiddeld 1,5u tot 2u tussen twee shows).

De artiestenfoyer wordt ook bemand door dit team. Het is hun taak de artiesten te voorzien van drank voor, tijdens of na de show en bovendien staat men beurtelings in voor de afwas en onderhoud van deze ruimte. Tijdens onze observatie moest er ook eten worden opgewarmd voor gebruik door een acteur tijdens de voorstelling.

Na een voorstelling wordt alles weer opgeruimd en ingeladen in de vrachtwagens. Eigen materiaal wordt gerangschikt, de zaal en stoeltjes opgeruimd, en er wordt verwacht dat er regelmatig onderhoud gebeurt op het eigen materiaal, lampen gepoetst en reparaties gedaan waar nodig om de aankoop van nieuw materiaal te vermijden. Voor dit laatste is er echter veelal geen tijd.

MOGELIJKHEDEN VOOR INCLUSIEF JOB DESIGN

Om te kunnen bepalen in hoeverre binnen dit bedrijfsonderdeel mogelijkheden voor Inclusief Job Design in potentie aanwezig zijn, wordt antwoord gezocht op een of meer onderdelen van de vraag:

Is er in de werkprocessen sprake van taken die...

- *onder het opleidingsniveau liggen van degene die deze taken uitvoert?*
- *zich op een lager niveau bevinden en daardoor niet de noodzakelijke hoeveelheid aandacht krijgen van de medewerkers?*
- *medewerkers van hun hoofdtaken afleiden?*
- *de reguliere uitvoering van de hoofdtaak belemmeren of verstoren?*
- *gemakkelijk losgekoppeld kunnen worden van de taken zoals deze nu binnen een functie worden verricht?*

Om deze vragen te beantwoorden maken we gebruik van een aantal indicatoren, zoals:

Zijn er taken die...

- *efficiënter of vaker uitgevoerd zouden kunnen worden?*
- *de snelheid van handelen van het proces vertragen?*
- *de snelheid en kwaliteit van de werkprocessen vergroten wanneer deze anders worden uitgevoerd?*
- *zich opstapelen of waar medewerkers moeizaam of niet aan toe komen?*
- *vereisen dat medewerkers overwerken?*
- *maken dat er tijdelijk personeel moeten worden aangetrokken?*
- *de organisatie zou willen of kunnen aanbieden en die momenteel niet aangeboden worden?*
- *medewerkers uitvoeren en waarbij zij hulp of ondersteuning kunnen gebruiken?*

Het antwoord op deze vragen wordt afgeleid van een eigen eerste inventarisatie van de taken. Informatiebronnen zijn gesprekken met de leidinggevende, met medewerkers en observaties op de werkvloer.

Uit het interview en de observaties blijkt het volgende:

Er zijn taken die vaker uitgevoerd kunnen worden; vooral het nakijken van het “vermoedelijk” defect materiaal komt terug. Deze materialen zijn verzameld in het materiaaldepot nadat er problemen zijn geweest tijdens een voorstelling. Bedoeling is om na te gaan of er effectief een defect is aan de kabel of lamp, micro, speaker,... en indien mogelijk te herstellen door bijvoorbeeld een nieuwe connector te voorzien. Dit wordt echter alleen gedaan als er tijd over is en dat is minder en minder het geval de laatste jaren.

Ook de snelheid van bepaalde werkprocessen zou kunnen vergroot worden. Dit bijvoorbeeld door bij het opstellen van het geluid volgens plan (micro en speakers) de ‘uitvoerende taken’ te scheiden van de ‘technische taken’. Hiermee wordt bedoeld dat er één persoon de micro’s opstelt en de boxen uit het depot haalt en op de juiste plaats monteert. Dit terwijl een technicus de opdrachten geeft en tegelijk de afstelling doet van de gemonteerde spullen. Dit scheelt enorm in tijd gezien de afstand om het geluid telkens te testen (naar de technische hoek trappen op achteraan de zaal en dan weer naar beneden).

Een tweede taak die genoemd wordt is het poetsen van de lampen. Dit is een hele klus die eigenlijk regelmatig zou moeten gedaan worden terwijl er nu onvoldoende of geen tijd voor is, met verlies aan kwaliteit van de belichting tot gevolg. Het is erg eenvoudig te doen en kan makkelijk na één keer voordoen door iedereen gedaan worden. Gezien het belang van deze taak worden er vakantiejobs op de klus gezet. Echter wegens budgettaire redenen is dit de voorbije twee jaar niet meer gedaan.

Verder is er de kwestie van het ‘overwerk’. Dit is eigen aan deze job; afhankelijk van de duur van de optredens moet er langer gewerkt worden om alles weer op te ruimen en eventueel al een gedeelte klaar te maken voor de volgende dag. Anderzijds worden deze overuren gecompenseerd buiten het seizoen waardoor de technici bijna twee maanden vakantie hebben. Op het eind van elk seizoen heeft elke technicus gemiddeld een 250-tal uur overuren. Verder wordt er flexibel gewerkt en is het belangrijk om alles gedaan te krijgen ‘als het erom spant’. Ook houdt de directie veel rekening met verzoeken vanuit de werknemer om vrije dagen of momenten bij de opstelling van het uurrooster.

Op drukke momenten maakt de organisatie weleens gebruik van een interimkracht, veelal zijn dit stagehands die de eenvoudige taken kunnen uitvoeren. Deze mensen hebben liefst al een beetje ervaring in de sector zodat ze meteen mee kunnen maar zijn meestal niet echt technisch onderlegd. Ze doen het uitvoerende stuk van de job en werken in opdracht van de technische crew. Gezien de kostprijs hiervan en de beperkte ervaring doen ze hier liever niet te vaak beroep op.

Als antwoord op de vraag of er werk is op elementair niveau dat los te koppelen is, geven een aantal technici meteen hetzelfde antwoord; materiaal kisten laden en lossen en het opkuisen van het podium na de shows.

AANVULLENDE OBSERVATIES

Tijdens de observatie viel het op dat er vaak erg drukke momenten zijn die afgewisseld worden door momenten van standby of gewoon de show volgen. Het tempo verandert zeer snel en het is van belang om werk 'te zien', ad hoc oplossingen te bedenken en flexibel te zijn (hoewel vele technische dingen vast staan volgens plan, verkiezen de artiesten nogal eens een andere opstelling).

CONCLUSIE EN AANBEVELING

Uit de gesprekken en observaties kunnen we besluiten dat er een aantal taken zijn die nu worden uitgevoerd door gekwalificeerde, meer ervaren medewerkers, die ook door stagehands kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken voldoende groot in omvang en kunnen zij mogelijk door mensen met minder kwalificaties worden verricht. Het betreft vooral taken die snel aangeleerd kunnen worden en die onafhankelijk van het hoofdproces kunnen worden uitgevoerd.

Indien de betreffende werkzaamheden worden uitgevoerd door medewerkers uit de beoogde doelgroepen, leidt dit tot één extra arbeidsplaats.

Als deze werkzaamheden uit de takenpakketten van de huidige medewerkers worden losgemaakt, betekent dit voor uw organisatie dat de technische crew meer aandacht kan besteden aan de taken die hun kennis en kunde vereisen en dat er minder of niet langer gebruik moet gemaakt worden van interimkrachten, wat budgettair voordelig is.

Wanneer er een vaste stagehand wordt ingeschakeld kan deze op regelmatige basis de taken doen die momenteel blijven liggen. Ook kan hij of zij bijstaan tijdens de dagelijkse werkzaamheden en hierdoor de drukke momenten verlichten. Anders dan de interimkrachten, is deze 'vaste kracht' gewoon aan de gevraagde taken en kan deze dan ook zelfstandig aan de slag, wat een verlichting is voor de vaste technici. Het probleem dat zich voordoet dat er op drukke momenten geen gekwalificeerde mensen te vinden zijn op korte termijn, zal op deze manier verkleinen of verdwijnen.

We kunnen dus met zekerheid stellen dat de functiecreatie en het aanwerven van een vaste stagehand bedrijfseconomische voordelen heeft voor de organisatie. Bovendien kan er, wanneer er gebruik gemaakt wordt van een invulling voor de functie van stagehand door iemand uit de vooropgestelde doelgroep op een maatschappelijk verantwoorde manier aan personeelswerving worden gedaan. Iets wat voor de organisatie een belangrijke pijler is voor het personeelsbeleid.

HERKOMST INFORMATIE

Het onderzoek heeft plaatsgevonden op de site van organisatie Y, er werd een rondleiding gegeven en gedurende enkele uren werd er geobserveerd (dit tijdens de opstelling, show en afbraak van de theatershow "De vrouw, de man en de beer". Alle informatie komt van dit bezoek, de website van de organisatie en de interviews met de teamleden en de staff van het technische team.