

Het nieuwe organiseren in de servicesector

Balanceren met de personeel

De servicesector wordt geconfronteerd met veel uitdagingen, die in rap tempo en van alle kanten komen. Om de boot niet te missen moet de sector (nog) meer energie steken in de optimalisatie van de personele inzet. Balanceren wordt daarbij het kernthema, is de overtuiging van Ben Jansen en Christine Baaijens. En dat is te leren!

Vele uitdagingen

Sociale, economische en technologische ontwikkelingen stellen nieuwe eisen aan de organisatie van de arbeid en de inzet van personeel. Het oude, traditionele, organiseren verliest dan ook in veel sectoren van de economie snel terrein. Ook de servicesector staat anno 2010 voor een aantal grote uitdagingen. Op drie van deze uitdagingen gaan we in.

Uitdaging 1: kritische klanten

De klant wordt steeds kritischer, soms zelfs agressief. Service moet niet alleen kwalitatief goed gebeuren, maar bovenal door servicetechnici die zich klantbewust en -gericht opstellen. Dit houdt in dat servicetechnici zich betrokken voelen bij de klant en gemotiveerd hun werk doen, binnen de het tijdvenster van de klant. De consequenties zijn anders groot. Met de vele alternatieven in serviceland en de scherpe concurrentieverhoudingen kan de klant de serviceorganisatie immers maken en breken. En dat kan snel gaan met het gebruik van internet en sociale media.

Uitdaging 2: noodzaak tot efficiency en flexibiliteit

Diezelfde klant loopt voor een 'dubbeltje' al weg, horen we ook wel zeggen. Vanuit het perspectief van de organisatie en de bedrijfsvoering betekent dit dat in de toekomstige serviceorganisatie weinig gemorst of verspilld mag worden op het vlak van efficiency en flexibiliteit. Voor de personele inzet houdt dit in dat de vraag naar en het aanbod van medewerkers, zowel kwantitatief als kwalitatief, naadloos op elkaar afgestemd moeten zijn. Geen sinecure in een omgeving waarin het regelmatig lastig is grip te krijgen op het werkaanbod. De prijs voor een slechte afstemming is echter hoog: leegloop aan de ene kant en structureel overwerk en/of te veel oproepen tijdens consignatie ofwel standby diensten, aan de andere kant.

Uitdaging 3: veeleisende werknemers

Service medewerkers stellen de nodige eisen aan de arbeid- en vrije tijd. Zij willen graag werken, maar niet structureel in overwerk en consignatie en ook vinden zij het van belang dat werk en privé kunnen worden gecombineerd. Veel serviceorganisaties hebben daarnaast te maken met een

vergrijzend personeelsbestand. Een ouder wordende medewerker is gebaat bij lichamelijk verantwoorde werktijden, waarmee hij gezond de pensioengerechtigde leeftijd kan bereiken. Als hij dan zijn loopbaan beëindigt, moet er vervanging worden gevonden op een uiterst krappe arbeidsmarkt. Een markt waarop duidelijke verschuivingen te zien zijn, met als opvallend gegeven een werknemer die graag in een organisatie werkt waar hij of zij zich kan ontplooiën, waar het werk betekenisvol en maatschappelijk verantwoord is. Bovendien een organisatie waar de waarden, normen en doelen van de medewerker en die van de organisatie zijn getuned, dus op elkaar afgestemd.

Het nieuwe organiseren

Het nieuwe organiseren is het antwoord op bovenstaande uitdagingen waar de servicemanagers mee worden geconfronteerd. Het woord zegt het al, dit nieuwe organiseren is werkelijk anders dan het oude organiseren. Serviceorganisaties zullen hun operationele tijdvensters moeten verbreden en oprekken om zo een meer flexibele inzet van arbeid mogelijk te maken. Ruimere tijdvensters alleen is echter niet voldoende. Andere belangrijke kenmerken van het nieuwe organiseren staan beschreven in het kader. De verandering in de machtsverhoudingen keert bij elk kenmerk terug. Waar in de oude situatie de organisatie of de werkgever de machtigste partij was, moet deze macht nu sterk worden gedeeld met de klant en de medewerker.

Kenmerken & Het nieuwe organiseren

- Lean & mean
- Adaptief & innovatief
- Klantgeoriënteerd & -gestuurd
- Maatschappelijk verantwoord
- Kennisintensief
- Geïndividualiseerd en gepassioneerd

Wat kunnen servicemanagers doen om de genoemde uitdagingen het hoofd te bieden? Binnen het concept van het nieuwe organiseren zijn verschillende kansrijke maatregelen aan te wijzen. We noemen er vier:



ele inzet

- Aandacht voor tuning. Het nieuwe organiseren wordt sterk bepaald door de factor tijd. Dominante elementen waarmee serviceorganisaties het verschil kunnen gaan maken, worden tempo, timing en tuning. Vooral dat laatste verdient in veel organisaties de aandacht. Structurele krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren, in combinatie met de behoefte aan uiterst productieve medewerkers, leidt tot arbeidsverhoudingen waarin 'tuning' onontbeerlijk wordt. In een getunede organisatie zitten medewerkers en organisatie op dezelfde golflengte. Ook de relatie tussen organisatie en klant vraagt constante tuning.
- Anders plannen. Het structureel overwerken en/of werken in consignatie moet sterk worden teruggedrongen. Maatregelen die voor de hand liggen zijn het invoeren van extra diensten in het rooster. Deze zullen vaak buiten het normale dagdienstvenster vallen. Ook kan worden gedacht aan het afwisselen van perioden dat medewerkers meer of minder uren werken, bijvoorbeeld een jaarurensystematiek. Slim en ergonomisch verantwoord roosteren is dan aan de orde.
- Anders roosteren. Om te kunnen voldoen aan de behoefte aan flexibiliteit vanuit de klant, de organisatie en de medewerker, moet voor een flexibele roostersystematiek worden gekozen. Een eerste voorbeeld is 'taak-beschikbaarheidsroosteren'. De kern hiervan is dat, meestal met behulp van software, een match wordt gemaakt tussen de uit te voeren taken aan de ene kant en de beschikbaarheden zoals tijd en competenties van de servicemedewerkers aan de andere kant. In het tweede voorbeeld gaat het om (vormen van) zelfroosteren. Medewerkers werkend in teams maken met elkaar per periode de roosters, in lijn met de bezettingsbehoeften die door het management is geformuleerd en geaccordeerd.
- Gebruik van dashboards. Waar in de oude organisatie bij de inzet van personeel nog het nodige kon worden gestandaardiseerd of doorgesleept, zoals bij roosters, lukt dat in de nieuwe organisatie steeds minder. Om als servicemanager adequaat te reageren op wat er gebeurt is continu 'up-to-date' informatie nodig over de wensen en eisen van verschillende belangengroepen. Vervolgens is het natuurlijk de bedoeling dat op maat, dus geïndividualiseerd, iets met die wensen en eisen wordt gedaan. De invoering van dashboards past daarbij, waarbij de voortgang en de behaalde resultaten worden gemonitord.

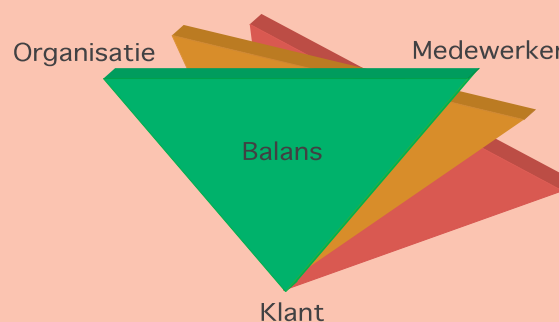


● *Sleutelen aan de tijd: tempo, timing en tuning.*

Tot slot: balanceren

Talenten werven, binden en boeien, efficiënt, flexibel en servicegericht inspelen op de wensen van klanten in een uiterst dynamische omgeving: het wordt er de komende jaren niet eenvoudiger op. Het nieuwe organiseren vormt een belangrijk antwoord. Kern van dat organiseren wordt gevormd door het balanceren tussen de belangen, behoeften en eisen van de klant, de medewerker en de organisatie (zie figuur).

Nieuwe organiseren = balanceren



In dit kader pleiten wij voor vitaliteitsovereenkomsten in organisaties: overeenkomsten waarin een dynamische balans is gevonden tussen de uiteenlopende belangen, behoeften en eisen. Hierbij gelden 'harde' en 'zachte' voorwaarden. Bij de 'harde' voorwaarden denken wij bijvoorbeeld aan feitelijke inzichten wat betreft de servicebehoefte en de implementatie van moderne flexibele roostersystematieken. Bij de 'zachte' voorwaarden doelen wij op zaken als voldoende vertrouwensbasis tussen medewerker en management en klanttevredenheid. Dit is geen sinecure, maar evenmin een onmogelijkheid. De praktijk laat zien dat deze noodzakelijke vernieuwing met vereende en voldoende inspanningen, in combinatie met durf en ondernemerschap, kan worden gerealiseerd. Boodschap: balanceren is te leren! ●

Inlichtingen:

Déhora Consultancy Group, Amsterdam. T. 020-404 40 42.
I. www.dehora.nl.