

6.4

JOBROTATIE

JOBROTATIE IETS VOOR UW ORGANISATIE?

Als één of meerdere van onderstaande elementen op uw organisatie van toepassing zijn, dan kan jobrotatie (een deel van) de oplossing zijn:

- (Verwachte) toename in de productie.
- Een aantal mensen met RSI (Repetitive Strain Injuries).
- Moeite om de juiste medewerkers te vinden.
- U dreigt cruciale kennis uit de organisatie te verliezen (pensioen, verloop, ...).
- Het lerend vermogen van uw medewerkers up-to-date houden.
- U hebt meer nood aan polyvalentie.
- U wil werken aan de kwaliteit van de arbeid (meer variatie in het werk brengen, vermijden dat mensen vastgeroest raken in hun job/functie, ...).
- U wil uw medewerkers gemotiveerd houden.
- Er is kennis in de organisatie, die slechts bij 1 persoon aanwezig is.
- ...



→ RSI = klachten die te maken hebben met het gedurende lange tijd herhaaldelijk uitvoeren van dezelfde, soms kleine en op zich niet inspannend lijkende bewegingen.

DEFINITIE

Jobrotatie is een doorschuifstelsel, waarbij medewerkers in een team of afdeling onderling van plaats wisselen met een bepaalde regelmaat. Zo voeren ze afwisselend verschillende functies en takenpakketten uit.

VOORDELEN VAN JOBROTATIE

■ Voor de werkgever

- De onderneming versterkt haar competitiviteit door haar medewerkers polyvalenter en breder inzetbaar te maken.
- Het actief houden van het lerend vermogen van medewerkers maakt organisatieverandering, invoering van nieuwe technologieën of gecertificeerde kwaliteitsstandaarden sneller realiseerbaar.
- De organisatie biedt mogelijkheden op interne mobiliteit wat een motiverende factor kan zijn.
- Doordat medewerkers breder inzetbaar zijn, kunnen leemtes makkelijker worden opgevangen.
- Unieke kennis maakt een onderneming kwetsbaar. Jobrotatie voorkomt dat kennis bij één medewerker zit en kan dus worden gezien als een vorm van kennisborging.
- Jobrotatie kan een antwoord bieden op knelpuntvacatures.

■ Voor de medewerker

- De medewerker versterkt zijn positie op de arbeidsmarkt, doordat hij/zij de kans krijgt om kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen die het functioneren ten goede komen.
- De medewerkers krijgen de kans om verschillende competenties te ontdekken en te ontwikkelen, doordat ze herhaaldelijk met andere werksituaties en andere problemen worden geconfronteerd.
- Jobrotatie biedt kansen tot ontplooiing van capaciteiten en bevordert hierdoor de motivatie van uw medewerkers.
- Jobrotatie bevordert de interne mobiliteit, waarbij medewerkers kunnen doorgroeien naar een andere functie.

CHECKLIST BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN EEN JOBROTATIESYSTEEM

Bepaal wat u wil bereiken met jobrotatie m.a.w. waaraan het een antwoord moet bieden (zie voordelen).

Wordt er rekening gehouden met volgende aspecten?

- Waar zit de win-win (organisatie – medewerker)?
- Aanpak: starten binnen 1 afdeling, met 1 functie, met de volledige organisatie?
- Welke invloed zal dit hebben op uw organisatiecultuur?
Breng mogelijke obstakels/valkuilen vooraf in kaart.
- Welke timing wilt u aanhouden (best niet uitrollen op een moment dat het superdruk is)?
- Hoe gaat u dit traject opvolgen (werkgroep, ondernemingsraad, ...)?
- Bespreek dit voorstel met de mensen van de ondernemingsraad, syndicaal overleg (indien u werknemersvertegenwoordigers hebt) of bespreek dit op de werkvloer.
- Organiseer een vergadering met uw medewerkers om naar hun interesse te peilen en om hun betrokkenheid en input te verwerven.
- Is elke taak, die tot de voorgestelde rotatie behoort, afgetoetst aan de hand van de aanwezige functieprofielen?
Zijn de aanwezige functieprofielen up-to-date?
Is er een inzetbaarheidsmatrix opgemaakt?
(Deze matrix maakt het mogelijk om de aanwezige kennis en kunde te visualiseren.
Weeg de jobs tegen elkaar af in functie van jobrotatiemogelijkheden).
- Leg de opgemaakte lijst voor aan alle betrokken medewerkers rekening houdend met:
 - de haalbaarheid van het project (o.m. logistieke haalbaarheid, ...)
 - de compatibiliteit van de jobs waartussen wordt geroteerd.
- Zijn alle medewerkers die betrokken zijn in het jobrotatiesysteem voldoende opgeleid om alle taken te kunnen uitvoeren?
- Is er voor alle betrokken medewerkers een adequate inlooperperiode voorzien? Dit om te verzekeren dat ze:
 - gekwalificeerd zijn om alle taken op zich te nemen
 - fysiek en mentaal in staat zijn om de job te doen.
- Kunnen deze medewerkers extra worden ondersteund (logistiek, extra aanpassingen aan de werkpost, ...)?
- Worden er formele follow-up evaluaties uitgevoerd met alle betrokken partijen?
- Worden de voor- en nadelen van de jobrotatie opgevolgd en in kaart gebracht?



DE INZETBAARHEIDSMATRIX

Een handig instrument bij het opzetten van onder andere een jobrotatiesysteem is een inzetbaarheidsmatrix.

■ Opbouw

Op de verticale as staat welke taken of competenties er nodig zijn voor de uitvoering van een bepaalde functie/taak en vervolgens kan per medewerker (=horizontale as) van de afdeling worden aangegeven in hoeverre iemand over die competenties beschikt.

■ Bruikbaar voor

- Als uit de ingevulde matrix blijkt dat bepaalde taken/competenties slechts door een beperkt aantal medewerkers kunnen worden uitgevoerd, zijn deze taken/competenties kritisch.
- De ingevulde matrix geeft bovendien inzicht in de opleidingsbehoeften van de medewerkers en kan dienen als startpunt voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

Het opzetten, invullen en bijhouden (!) van de inzetbaarheidsmatrix vereist een zorgvuldige voorbereiding en dito communicatie met de medewerkers. Ook het opleidingstraject en eventuele wijzigingen in de functiewaardering moeten vooraf helder zijn. Als aan die voorwaarden is voldaan, is de matrix een waardevol instrument.

■ Voorbeeld van een inzetbaarheidsmatrix

controleren	✗	●	□	●●	■	●●	■	●●	□	□	●●	●●	●	■	□	●●	●●	■	□
subassemblage	●●	✗	■	●	●	✗	✗	✗	●	■	✗	●	□	✗	●	●●	□	●	■
hydroliek montage	■	✗	●	✗	●●	●●	□	■	✗	✗	✗	✗	✗	●●	✗	✗	✗	✗	✗
frame montage	●	✗	●●	●	■	●	□	✗	■	□	✗	✗	●	✗	□	■	□	✗	□
options montage	✗	✗	●●	□	●●	●●	✗	✗	●	■	✗	✗	✗	✗	■	●●	■	✗	✗
ringleiding montage	●	✗	●●	●	●	■	✗	✗	■	□	✗	✗	✗	■	✗	●	✗	✗	■
blower montage	✗	✗	□	■	□	●	✗	✗	●	●●	●●	●	✗	■	✗	■	●	■	●●
afmontage	□	✗	■	●●	✗	□	✗	●	✗	✗	●	✗	□	✗	✗	✗	●	●●	●●
elektra/ elektronica	■	●	●●	●	□	✗	●●	✗	●	□	●●	✗	✗	✗	✗	✗	✗	□	□
testen	✗	●	●	●	✗	□	●	●	●●	■	●	✗	✗	●●	■	✗	●●	✗	●
schoonmaken	✗	✗	■	●	●●	●●	●●	✗	■	■	□	●	✗	□	●●	□	■	■	■

- ✗ kan de taak niet
- kan de taak onder begeleiding
- kan de taak zelfstandig
- potentie om anderen te trainen
- kan anderen trainen

1 : 3 & 3 : 1-REGEL

De 1 : 3 & 3 : 1-regel kan als vuistregel dienen om jobrotatie in te voeren. Door aan deze eenvoudige regel te voldoen, ontstaat er een solide organisatie, die bestand is tegen onvoorziene omstandigheden.

1 : 3 & 3 : 1 = "één persoon beheerst drie taken en drie personen beheersen één taak."

Vooral in kleine organisaties komt vaak voor dat één taak slechts door één persoon wordt beheerst. Wordt deze ene persoon ziek of is deze persoon om een of andere reden afwezig, dan kan de taak niet worden vervuld. Zijn er daarentegen drie personen in een organisatie die de taak beheersen, dan wordt de kans zeer klein dat zij alle drie gelijktijdig afwezig zijn. Door één persoon drie taken te laten beheersen, kunnen deze dan breder en flexibeler worden ingezet. Hierdoor ontstaat een solide organisatie.

De 1 : 3 & 3 : 1-regel wordt niet alleen in een productieomgeving gebruikt. Het kan in principe op elk proces worden toegepast.

■ Voorbeeld

Kijken we naar de taken in de inzetbaarheidsmatrix, dan blijkt dat Task (Taak) 4 slechts door persoon D wordt beheerst en Taak 5 door slechts 2 personen. Deze twee taken voldoen niet aan de regel dat één taak door drie personen moet kunnen worden verricht. Dit maakt een organisatie kwetsbaar. Personen B, C en F voldoen dan weer niet aan de regel dat één persoon drie taken moet kunnen uitvoeren. Dit maakt deze personen weinig flexibel inzetbaar. Voor de taken geeft dit een "dekkingspercentage" van 67%. En voor de personen een "dekkingspercentage" van 50%. Een robuuste organisatie dient een "dekkingspercentage" van 100% te bezitten.

1 : 3 & 3 : 1-rule

Person	Task 1	Task 2	Task 3	Task 4	Task 5	Task 6	Score	
A	X	X	X			X	4	OK
B		X			X		2	
C	X		X				2	
D				X	X	X	3	OK
E	X	X	X			X	4	OK
F		X					1	
Score	3	4	3	1	2	3		
	OK	OK	OK			OK		

67%

50%

Inzetbaarheidsmatrix met de 1:3 & 3:1 regel.

 *Let wel, deze stelregel is geen must... , maar geeft een aantal basisprincipes rond jobrotatie mee. Elke organisatie, activiteit en medewerker is uniek. Maatwerk is hier de boodschap.*

Geraadpleegde bronnen:

- 1 : 3 & 3 : 1. [2010, mei 19]. Wikipedia, de vrije encyclopedie. Opgehaald 07:57, mei 19, 2010 van http://nl.wikipedia.org/w/index.php?title=1_:3_%26_3_:1&oldid=21232112. Deze tekst is beschikbaar onder de licentie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.nl>
- <http://martinstor.web-log.nl/> : Naar een hogere productiviteit en flexibiliteit in de maakindustrie. Door: Bert Tuinzaad, Gu van Rhijn, Tim Bosch, Michiel de Looze.
- <http://www.werk.be/>. Roteren doet je leren! Jobrotatie als inschakelingsinstrument: een handleiding. Door : Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, Administratie Werkgelegenheid - Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.