

De prikklok en HNW: water en vuur?

Heeft tijdregistratie nog wel zin in een organisatie die de concepten van Het Nieuwe Werken aanhangt? In dit artikel willen we aantonen dat HNW en de prikklok elkaar zeker niet hoeven uitsluiten.

Tijdregistratie is een modern instrument voor efficiënt beheer van de organisatie. Het instrument maakt een aantal administratieve processen inzichtelijk en maakt dus kostenbesparing mogelijk. Een dergelijke 'tool' is geheel neutraal voor wat betreft de cultuur van de organisatie. Net zoals HNW. Bovendien kan in veel gevallen tijdregistratie zelfs een positieve bijdrage leveren aan het invoeren van Het Nieuwe Werken. We bekijken de voors en tegens van de twee concepten, en geven vervolgens aan hoe die twee elkaar kunnen versterken.

Het Nieuwe Werken: oude wijn in nieuwe zakken?

Het Nieuwe Werken (HNW, of zoals het in België heet: 'travail 2.0' of 'travail collaboratif') houdt voornamelijk in dat kantoorwerkzaamheden tijd- en plaatsafhankelijk worden verricht. De medewerkers bepalen zelf – binnen overeengekomen regels – waar en wanneer ze werken. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat de tele- en/of thuiswerker beschikt over de nodige technische voorzieningen om met zijn of haar collega's te kunnen communiceren en samenwerken. HNW is zeker geen nieuw concept, al wordt er om allerlei redenen tegenwoordig steeds vaker gebruik van gemaakt.

HNW is zeker niet geschikt voor alle functies en taken van de kantoormedewerker. Uit een recente studie is gebleken dat HNW voornamelijk wordt toegepast door het management en in mindere mate door kenniswerkers.

De potentiële besparingen voor de werkgever zijn interessant: lagere reiskostenvergoedingen, minder tijdsverlies door files, minder kantoorruimte nodig, minder kosten voor personeelswerving (minder verloop en het voordeel van open sollicitaties) en minder ziekteverzuim (iemand die zich niet helemaal lekker voelt, zal thuis wél doorwerken).

De invoering van HNW – het samenwerken – houdt ook in een verandering van stijl van leidinggeven, van de structuur en de cultuur van de organisatie, van de mentaliteit van alle betrokken

medewerkers en zelfs van de fysieke invulling van het kantoor. In de filosofie van HNW ligt besloten dat het vertrouwen tussen werkgever en werknemer optimaal is. De manager beoordeelt zijn of haar mensen op basis van de behaalde resultaten en niet op het aantal uren dat ze op kantoor waren.

Van de zijde van de medewerker zijn er naast de voordelen die de vrijheid biedt, ook enkele socio-psychologische factoren die een rol spelen. Thuiswerken vereist competenties die niet iedereen heeft, in ieder geval niet in dezelfde mate. Je moet bijvoorbeeld autonoom kunnen werken en zelfdiscipline hebben. Het sociale contact met de collega's wordt minder. Bovendien kun je thuis snel worden afgeleid door bijvoorbeeld kinderen. Daarnaast: waar liggen de grenzen? Wanneer stop je met werken, wanneer is het genoeg? Maar ook zeker: hoe kan mijn manager me voldoende waarderen?

Tijdregistratie: automatiseren van de bedrijfsprocessen

Een tijdregistratiesysteem is in feite een geautomatiseerd systeem voor het bijhouden van de werktijden, geïntegreerd in de operationele bedrijfsprocessen.

Vanuit de gegevens van de tijdregistratie kunnen diverse processen worden gevoerd:

- de maandelijkse loonberekening. Met een tijdregistratiesysteem kunnen de overuren worden meegenomen, de bonussen, enzovoort. Kortom: de salarisberekening en alles wat daar omheen speelt (premies, belastingen). Dit vereist een snelle en nauwkeurige administratie. Middels een tijdregistratiesysteem kan deze administratie praktisch geheel geautomatiseerd plaatsvinden.
- het bijhouden van ziekte- en vakantiedagen. Maar ook extra uren en dienstenwisselingen kunnen op deze manier digitaal worden bijgehouden, in plaats van dat er papieren procedures moeten worden gevolgd ('briefjes').
- het bijhouden van de planning van personeelsinzet bij pro-



jecten, cliënten- en werkopdrachten kan in een systeem worden geïntegreerd.

Die gegevens zijn niet alleen nuttig, maar ook noodzakelijk voor de teamleider en het management (totaal ziekteverzuim, werklasterdeling). Op basis van die gegevens kan de personeelsplanning worden gemaakt, evenals een verdeling van de uren (projecten, werkorders, enzovoort). Dit alles kan worden opgenomen in het ERP-systeem.

Tijdregistratie heeft in feite dezelfde reden van bestaan als Het Nieuwe Werken: de kostenbesparing voor de werkgever en het prettiger werken voor de werknemer:

- de werknemer kan uitgaan van een correcte loonberekening, rekenen op een algemene toepassing van de werkverdeling en van een constant inzicht in zijn vakantiedagen, zijn overuren of de planning van zijn werkzaamheden.
- de directie bespaart op de administratiekosten voor het personeel dankzij de automatisering van het routinewerk, terwijl men ook de informatie verkrijgt voor het management van de organisatie, zoals trends in ziekteverzuim, of de mate van werkdruk in de verschillende afdelingen.

Water en vuur

Hoe kan Het Nieuwe Werken nu in vredesnaam gecombineerd worden met een systeem als tijdregistratie? De redenatie kan worden opgezet op twee pijlers:

- de manager beoordeelt zijn samenwerkende medewerkers op basis van concrete doelen die vooraf zijn vastgesteld. Het resultaat is belangrijker dan de inspanningen. Tijdregistratie heeft dus geen enkele zin want het is niet belangrijk.
- bovendien gaat HNW uit van een bedrijfscultuur die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Tijdregistratie, en dan met name de prikklok, heeft daarentegen een sterk negatief imago van een controlemiddel (het 'big brother' syndroom) en staat dus haaks op de cultuur van HNW.

We gaan hier wat dieper op in.

Het Nieuwe Werken: de filosofie achter HNW is dat het gericht is op resultaat. Het maakt niet uit waar of wanneer de medewerkers hun taken uitvoeren. Wat telt, is dat de gewenste resultaten binnen de vastgestelde termijn worden behaald. HNW is overigens niet gemakkelijk in alle organi-



saties in te voeren, zo blijkt uit de praktijk. Hoe dan ook, met betrekking tot de tijdregistratie is de redenering dat de totale effectieve werktijd van de medewerker niet meer het belangrijkste is bij zijn beoordeling. Het is aan de medewerker om te bepalen hoeveel tijd hij of zij besteedt aan het behalen van het beoogde resultaat. Tijdregistratie is dus totaal overbodig.

De fout in deze redenering is dat tijdregistratie nooit bedoeld is geweest als een instrument om de medewerkers te kunnen beoordelen. Tijdregistratie is een modern instrument dat het management helpt de organisatie efficiënt te leiden. Het rationaliseert een aantal administratieve processen en kan dus kostenbesparend werken. Dat heeft niets te maken met de bedrijfscultuur of met HNW.

De prikklok: de card-lezer of de prikklok of de stempelmachine maakt de tijdregistratie in een organisatie zichtbaar. Maar is een prikklok nodig voor het registreren van de werktijden? En is het wel een controlemiddel? Een groot aantal organisaties kent vergoedingsregelingen voor gemaakte overuren. Of het arbeidscontract voorziet in allerlei andere regelingen met betrekking tot het salaris, bepaalde vergoedingen of rechten, geldig voor de duur van het contract of het project en afgemeten aan de hand van de prestaties.

In alle gevallen is het administratief afhandelen van de salarisgegevens een forse klus als die handmatig moet worden uitgevoerd. Het verzamelen en verwerken van al die gegevens neemt enorm veel tijd in beslag en er kunnen gemakkelijk fouten in sluipen. De registratie van de gewerkte uren middels een card-lezer of prikklok is bijgevolg een noodzakelijke maatregel om deze administratie te automatiseren en dus kosteneffectief te maken.

Voor het management en het kader, maar ook voor de medewerkers die een vast maandsalaris ontvangen, en die geen regeling hebben voor de gewerkte overuren of andere vergoedingen op basis van gewerkte uren, is het best mogelijk om de tijdregistratie zonder prikklok bij te houden. Dan hebben we het over het beheren van de afwezigheid. De medewerker noteert alleen de dagen dat hij of zij afwezig is vanwege ziekte of vakantie. Alle andere dagen wordt hij of zij geacht, aanwezig te zijn binnen de kantooruren. Bijgevolg worden de uren bijgehouden zonder prikklok. Om die reden maakt bij veel organisaties slechts een klein gedeelte van het personeelsbestand gebruik van een prikklok, omdat er meerdere manieren zijn om de tijdregistratie te regelen.

De prikklok is dus niets meer of minder dan een nuttig tool waarmee de processen van de berekening van het salaris en de prestaties makkelijker en met minder fouten kunnen worden verricht. Bovendien is een moderne prikklok een multifunctionele terminal waarmee de medewerkers kunnen aangeven dat ze bijvoorbeeld ergens anders gaan werken of dat ze recht hebben op een fiets van de zaak. Ze kunnen daarnaast op elk moment hun personele gegevens raadplegen, met name de resterende vakantiedagen.

Is tijdregistratie dan ook mogelijk voor de telewerkers en de thuiswerkers?

De medewerkers die thuis werken of op een andere plek kunnen zonder problemen worden geïntegreerd in een tijdregistratiesysteem. Met behulp van de 'virtuele prikklok', een module die in elke computerprogramma voor tijdregistratie is opgenomen, kan de thuiswerker zijn werkuren in zijn computer of laptop invoeren. Het is duidelijk dat het vertrouwensaspect, zo belangrijk bij HNW, hier ook van toepassing is. Niemand kan garanderen dat de medewerker die zich via de virtuele prikklok heeft aangemeld, ook daadwerkelijk werk verricht.

De telewerkers en de thuiswerkers die niet van de prikklok gebruik maken en die geen reiskostenvergoeding ontvangen, kunnen ook eenvoudig worden opgenomen in een tijdregistratiesysteem middels een afwezigheidsmelding. Zij werken thuis of op een andere plek op de standaard uren, volgens een vast stramien. Op die manier kunnen de thuis gewerkte uren ook goed worden geregistreerd. De collega's weten wie zich op het kantoor bevindt, wie thuis werkt en wie zich afwezig (ziek/verlof) heeft gemeld.

En hoe zit het dan met de controlefunctie?

Een controle en een degelijk beheer van de medewerker met betrekking tot zijn of haar werktijden zijn intrinsiek mogelijk middels de prikklok. Het is de taak van de directie om te bepalen of het wel of niet nodig is voor de controle van individuele werknemers om volgens een prikklok te werken. Net zoals een hamer kan een prikklok een werktuig zijn, of een wapen. Een nuttig hulpmiddel of een controlemiddel. Een duidelijke communicatie naar het personeel toe en een eenduidig beleid op dit gebied kan misverstanden voorkomen, evenals het 'big brother' syndroom.

Overigens gebruiken we hier telkens de prikklok als voorbeeld, maar er zijn natuurlijk meerdere manieren en technologieën om de aanwezigheid dan wel de activiteiten van werknemers vast te stellen. Zo zijn er smartcards, high-tech bewakingscamera's, en computerprogramma's die vastleggen wanneer, hoeveel en zelfs wat er wordt getypt. In dat laatste geval is de prikklok slechts het heel kleine broertje van 'big brother', maar kun je je ook afvragen of de vertrouwensfactor eigenlijk wel aanwezig is in het bedrijfsbeleid.

HNW en tijdsregistratie: 1 + 1 = 3

In de filosofie van HNW, met medewerkers die niet (altijd) op het kantoor aanwezig zijn, willen de managers hun medewerkers beoordelen en aansturen op basis van hun prestaties. Dat veronderstelt dus zowel een quantificatie als een kwalificatie: wat kan men doen in hoeveel tijd? In theorie is dat een heel duidelijk concept. In de praktijk echter blijkt dat voor een aantal functies moeilijk toe te passen. Niet alle taken zijn te quantificeren, en hoe kun je een realistische termijn definiëren voor elke taak? Als gevolg hiervan valt men vaak terug op het concept van vertrouwen. De manager spreekt zijn vertrouwen uit in de medewerker die hij toestemming geeft om de taak zo snel en zo correct mogelijk uit te voeren. Vertrouwen is onlosmakelijk verbonden met HNW, is erin verankerd. Het is tevens zijn achilleshiel. Uit onderzoeken blijkt dat het vertrouwensaspect (of liever het ontbreken daarvan) voor veel werkgevers een onoverbrugbaar obstakel is om over te gaan op HNW.

Met het voorzien in toepassingen voor tijdregistratie kan dat vertrouwen worden bevestigd. Uit de praktijk blijkt dat veel organisaties een tijdsregistratiesysteem aanschaffen tegelijkertijd met het invoeren van flexibele werktijden. Het is duidelijk dat in dit geval de directie niet bepaald het volste vertrouwen heeft dat de productiviteit op hetzelfde niveau blijft als het toezicht en de controle wordt afgeschaft. Dat is eigenlijk niet zo verwonderlijk als je beseft dat de personeelskosten een aanzienlijk gedeelte vormen van de totale bedrijfskosten. Een verschil van enkele procenten in de productiviteit kan een forse impact hebben op de nettowinst. Daarnaast bestaat er ook vaak bij de medewerkers een gevoel van wantrouwen. De vakbonden staan vaak wantrouwend tegenover HNW, want in hun perceptie heeft een medewerker bijvoorbeeld een contract voor 38 uur, terwijl voor de realisatie van het totaal van vastgestelde doelen meer uren nodig kunnen zijn. De werkdruk kan dus sterk verhoogd worden in verhouding met het traditionele werkmodel.

Een goede middenweg is om aan individuele werknemers voor te stellen dat zij zoveel mogelijk werken op basis van prestatie, maar tegelijkertijd een algemeen overzicht te behouden op het productiviteitsniveau. Tijdregistratie kan in dit kader zorgen voor een overzichtelijke berekening van uren en salaris. Hoewel het individu op deze manier toch enigszins gecontroleerd wordt, gaat dit niet in tegen het concept van vertrouwen binnen HNW. Het is in ieder geval van cruciaal belang dat de directie zijn beleid op dit gebied op een correcte, duidelijke en natuurlijke manier communiceert naar het personeel. Op deze manier kan tijdregistratie zelfs een positieve bijdrage leveren aan de manier waarop Het Nieuwe Werken kan worden geïntroduceerd. Ofwel hoe 1 + 1 = 3. ■

Vrij naar een whitepaper van GET, zie www.get.be