
Operations en HR: bundel de krachten

De organisatie lean maken en duurzame inzetbaarheid (DI) op de kaart zetten, zijn vaak twee aparte trajecten binnen een organisatie. Ten onrechte. HR en Operations moeten de krachten bundelen.

Tekst Laura Keijzer en Sidney Stokkers

Leidinggevend en operationele teams staan voor de uitdaging om processen sneller, beter en goedkoper te maken en zo concurrerend te blijven. Lean is hiervoor een veelgebruikte filosofie. Ondertussen hebben deze leidinggevenden vaak ook te maken met een hoge werkdruk en stijgt de gemiddelde leeftijd binnen hun team. Duurzame inzetbaarheid is daarmee op dit moment dé uitdaging van HR. Wanneer Operations en HR de handen ineen slaan, kunnen zij samen zorgen voor duurzame oplossingen voor deze uitdagingen. Om kosten te besparen en zo de concurrentiekracht te verbeteren hebben veel productiebedrijven de lean-filosofie geadopteerd. Ondertussen worden ook andere organisaties, zoals zorg en overheid, steeds meer lean. Helaas lukt het niet elke organisatie om lean succesvol te implementeren: slechts één op de drie lean-trajecten brengt het gewenste resultaat. Het is de uitdaging van Operations om deze trajecten wél te doen slagen. Maar daarnaast spelen ook robotisering, vergrijzing, hoge werkdruk, uitval en verzuim en medewerkers die de veranderingen niet kunnen bijbenen. Voor veel bedrijven is dit aanleiding om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. HR-professionals geven aan dat opzetten/bijstellen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid toppriori-

teit nummer 1 is voor 2017 (*HR Trends 2016-2017, Berenschot*). Maar hoe pak je dat aan? Duurzame inzetbaarheid is zó'n containerbegrip dat veel bedrijven niet weten waar ze moeten beginnen. Gratis fruit, functieroulatie of toch maar het opleidingsbeleid verbeteren? En hoe zorg je ervoor dat het dagelijks werk van medewerkers bijdraagt aan hun inzetbaarheid?

Gezamenlijk optrekken

De uitdagingen van HR en Operations worden vaak gescheiden opgepakt: Operations focust zich op het verbeteren van het primaire proces, HR op het welzijn en functioneren van de medewerkers. HR is doorgaans niet of nauwelijks betrokken bij lean-trajecten, Operations niet bij DI. Deze gescheiden aanpak is onvoldoende toekomstbestendig en leidt zelden tot duurzame oplossingen. Dit is een gemiste kans. Want wat als het proces meer flexibiliteit vraagt, maar de huidige medewerkers nog niet gewend zijn aan flexibele werktijden? Of als medewerkers uitdagend werk willen, maar het werk juist een-toniger wordt door het proces efficiënter in te richten? Wanneer HR en Operations samen procesverbeteringen oppakken, werken deze beter, doordat ze aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van medewerkers. En het bevorderen van de

duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt direct geborgd, als dit onderdeel is van het primaire proces van het bedrijf.

De overeenkomsten

Als we teruggaan naar de basisfilosofie van lean zien we dat er veel overeenkomsten zijn met duurzame inzetbaarheid. Lean is er onder andere op gericht om klantwaarde te verhogen door verspillingen te elimineren. HR kan ook op die manier naar talent en inzetbaarheid kijken. Als medewerkers onder hun kunnen presteren of talenten hebben die ze niet kunnen inzetten, is er ook sprake van verspilling. Een ander voorbeeld is het onderwerp 'Continu verbeteren', een belangrijk aspect van lean. Laatst kwamen wij in een fabriek posters tegen over continu verbeteren in het primaire proces. Tegelijkertijd vroeg de HR-manager ons hoe ze aan de slag kon met het implementeren van een 'leven lang leren'. In essentie is het idee achter beide begrippen identiek. En toch werden ze in deze organisatie als twee aparte projecten beschouwd.

Breder inzetten

De vraag is hoe je komt tot een succesvolle samenwerking tussen Operations en HR. Start met het gezamenlijk duiden van

De gescheiden aanpak is niet toekomstbestendig en leidt zelden tot duurzame oplossingen

een specifiek probleem. Dit kan een hoog ziekteverzuim zijn, of een hoog afkeurpercentage in een productielijn. Bespreek dan samen met de manager Operations het verbetervoorstel. En toets het verbetervoorstel op de doelstellingen van HR én Operations. Of leg als HR een vraagstuk over leren/ontwikkelen van medewerkers voor aan een Operations-collega.

Grote kans dat er op deze manier betere oplossingen ontstaan.

Voor een succesvolle samenwerking helpt het om lean-interventies breder in te zetten dan alleen voor procesverbetering. Bedenk als HR en Operations samen hoe lean-interventies ook kunnen bijdragen aan de doelstellingen van HR. Bijvoorbeeld bij het veelgebruikte lean-instrument de Ishikawa (of visgraatmodel). Dit is een gestructureerde methode om de daadwerkelijke oorzaak van een verspilling te achterhalen. Hierbij moet je bij een knelpunt vijf keer de 'waarom-vraag' stellen om tot een kernoorzaak te komen. Ben je bij de kernoorzaak van het knelpunt, dan ben je ook dicht bij de oplossing. Dit is ook heel goed toepasbaar voor knelpunten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld bij het knelpunt 'te veel stress'. 'Waarom is er veel stress op afdeling X?' 'Omdat er teveel werk in te korte tijd moet gebeuren. 'Waarom moet er zoveel werk in korte tijd gebeuren?' Omdat afdeling Y dit werk bij ons over de schutting gooit. 'Waarom doet Y dat?' Omdat zij denken dat wij dit aankunnen. 'Waarom denkt Y dat?' Omdat wij nooit hebben aangegeven wat het maximum is.

Als we enkel vanuit het lean-oogpunt hadden gekeken, was het knelpunt stress wellicht nooit aan het licht gekomen of bespreekbaar geworden. Hadden we hier slechts uit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid naar gekeken, dan waren er misschien dure trainingen ingezet om medewerkers weerbaarder te maken en was het procesaspect uit het oog verloren. Wanneer u als organisatie dus op zoek gaat naar toekomstbestendige oplossingen, zorg dan voor 'belichting' van zowel de HR als de Operations-kant!

IN DE PRAKTIJK

Bij een scheepswerf zijn we aan de slag gegaan met het verbeteren van de processen én de duurzame inzetbaarheid. De afdelingshoofden productie hebben tijdens een workshop ervaren hoe zij dit kunnen doen. In een simulatie van een productieproces hadden zij als opdracht het proces efficiënter in te richten, onder de voorwaarde dat ook de duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd. Tijdens verbeter rondes elimineerden de afdelingshoofden Productie enerzijds de verspillingen vanuit lean en anderzijds de knelpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Na het elimineren van verspillingen en doorvoeren van de verbeteringen hebben zij het proces opnieuw ingericht. Vervolgens hebben ze op dezelfde manier naar hun eigen proces gekeken en achterhaald wat de knelpunten zijn ten aanzien van het proces en duurzame inzetbaarheid. Bij het achterhalen van de kernoorzaken van de knelpunten zei een afdelingshoofd productie heel treffend: "Uiteindelijk komt toch alles neer op de mens en zijn gedrag." Na de eerste ronde scoorden de deelnemers lager op de aspecten teamgevoel, waarde toevoegen en happiness dan na de tweede ronde. De link tussen procesverbeteringen en duurzame inzetbaarheid is daarmee evident.



Laura Keijzer
senior consultant Strategisch HRM bij Berenschot



Sidney Stokkers
consultant Operations bij Berenschot.