

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is an author's version which may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/158342>

Please be advised that this information was generated on 2019-05-24 and may be subject to change.

PZ Just-in-time 'Het elimineren van verspilling

ir. L.J.Lekkerkerk

Inleiding

In eerdere artikelen over Just-In-Time in dit blad is de nadruk gelegd op de consequenties die invoering ervan heeft voor het primaire proces [1]. De filosofie is echter eveneens toepasbaar op de ondersteunende (PZ-)processen in een organisatie. Immers "het elimineren van verspilling", waar JIT eigenlijk op neerkomt, is daar ook mogelijk.

De eerste paragrafen zijn gewijd aan enige opmerkingen over JIT in het algemeen, het analyseren van processen vanuit de JIT-filosofie en de vraag of personeel of een afdeling PZ bij voorbaat als verspilling te beschouwen zijn. Vanuit het gezichtspunt van een 'klant van PZ', die gewapend is met ervaring op JIT-in-productieterrein, kijken we vervolgens naar PZ-processen en -instrumenten. Hopelijk trekt de lezer de conclusie dat zijn PZ-afdeling meer Personeelszaken-In-Time kan worden.

Just in Time

Eigenlijk is "We gaan JIT invoeren!" net zo'n vreemd plan als "We gaan het boeddhisme invoeren!". Een andere manier van kijken naar en denken over het bedrijf is niet iets wat je op een te ambitieus gepland tijdstip X na grondige voorbereiding invoert alsof het een turn-key-project is [1,p.27]. Bij grondlegger Toyota is men al ruim twintig jaar bezig [2]. Het is iets wat begint met de voorbeeldwerking van de leiding, die andere prioriteiten gaat stellen. Bijvoorbeeld door naast efficiency en (afkeur-)kosten ook te beoordelen op doorlooptijd, (interne) leverbetrouwbaarheid, voorraad en werk-onder-handen. En ook door iets banaals (?) als het zelf 'in-time' afspraken na te komen.

Een JIT-project kan een einde hebben zodra allen zich de filosofie eigen hebben gemaakt. Maar met JIT is men eigenlijk nooit klaar. Er verandert zoveel, zowel binnen als buiten de organisatie, dat er steeds andere vormen van verspilling te elimineren blijven.

Als men met JIT-management in de eerste plaats kostenbesparing wil bereiken [1, p.29], kan men de JIT-vlag beter niet hijsen. Die wekt namelijk ruimere verwachtingen. Nuchter personeel zal al snel denken dat het management weer eens een seminar heeft bezocht en dat er volgend jaar wel weer een andere modevlag zal wapperen op de kostenschuit.

Op zoek naar verspilling.

Om een proces met de JIT-bril op te kunnen analyseren zal men het in kaart moeten brengen. Bij een productieproces is meestal sprake van materiaal wat binnenkomt, als produkt het proces verlaat en daartussen bewerkt is. De processtappen moet men beschrijven. De daarvoor gehanteerde technieken zijn evengoed bruikbaar in ondersteunende processen als onderhoud, de interne post of het vervullen van vacatures.

Na het beschrijven van de processen is het mogelijk te zoeken naar "verspilling". Verspillend zijn activiteiten die geen waarde toevoegen aan het produkt gezien vanuit het gezichtspunt van de (interne) klant. In een (productie-)proces kan verspilling de gedaante aannemen van bijvoorbeeld: voorraden, buffers, seriegroottes, omsteltijden en -frequentie, afkeur, fluctuaties in werklast, doorlooptijd, leveronbetrouwbaarheid, storingen, veel intern transport, herplanningen, besturingslast. Ook onbedoelde neveneffecten als lawaai, stank en afval zijn meestal verspilling, hetgeen blijkt uit de besparingen die milieuprojecten opleveren.

Bij het beschrijven van de processen hoort ook het verzamelen van gegevens erover. Ontbreken gegevens, zijn de gegevens onbetrouwbaar of uit JIT-oogpunt onvolledig (zie de opsomming hierboven), dan is het zaak allereerst daarin verbetering aan te brengen [3]. Onder het motto "meten is weten" creëert men dan meteen de meetinstrumenten die de verbeteringen van het JIT-project op motiverende wijze zichtbaar maken voor de betrokkenen. Het planmatig opruimen van verspillingen kan beginnen.

Na enige tijd in het primaire proces met verbeteringen bezig te zijn geweest, loopt men tegen de grenzen aan van wat daar met simpele ingrepen te bereiken is. Dan krijgt het ontwerpproces aandacht (design for manufacturing), betreft men de leveranciers daarin en tracht tot symbiotische relaties te komen (co-makership). Bij het investeren in nieuwe machines krijgen aspecten als flexibiliteit en onderhoudsgevoeligheid veel groter gewicht.

Personeel als verspilling.

Vooraf bij ingenieurs van de engere ondersoort, de zogenaamde technenuten, bestaat de neiging om mensen te willen elimineren uit de produktie. Mensen zijn onvoorspelbaar, bieden weerstand aan hun toch overduidelijk geniale plannen en wat al die mensen niet

kosten aan salarissen, sociale lasten en verwarming.....

De verspilling die het hebben van personeel met zich meebrengt, is echter niet in de eerste plaats een kwestie van teveel (mensen) maar van te weinig; te weinig gebruik van de aanwezige talenten (alleen de handen van medewerkers in de productie), te weinig doelgerichte samenwerking, te weinig aandacht voor de 'human resource' zoals dat tegenwoordig moet heten. Personeel ziet men door de JIT-bril als bron van stromen ideeën en energie. Het is de kunst die bron in stand te houden en de stroom te richten op de organisatiedoelen. Overcapaciteit, of het niet 100% volplannen, is in JIT-kader zelfs aan te bevelen. Dat schept rust om het werk meteen goed te doen en wat tijd om na te denken over hoe het morgen beter kan. Dat komt in plaats van permanent aanrennen achter wat gister al klaar had moeten zijn.

In een ander opzicht is veel personeel in een organisatie wel een verspilling. Sommige auteurs trekken een bovengrens bij 300 tot 500 mensen [4,5]. Bij meer mensen gaat te veel energie verloren met 'afstemmen', 'aangesloten houden', politieke machtsspelletjes en het eigen carrierebelang. Ook is het verband tussen de individuele inspanning en de resultaten van het geheel (groei en winst) dan te vaag om extra motiverend te werken. Verder ontstaat de neiging tot het instellen van stafafdelingen waarvan anderen zich misschien terecht afvragen waar 'die lui daarboven' mee bezig zijn. Het celdelingsprincipe van BSO, waar units groter dan zestig mensen zich splitsen, en business units zijn in dit licht bezien zo gek nog niet.

PZ als verspilling.

Staf-afdelingen, waar we PZ ook toe rekenen, ziet men al snel als overhead; bijna een synoniem voor verspilling. De toegevoegde waarde is echter moeilijk te meten dus doet men dat maar niet. De volgende stelling geeft te denken:

"Recrutering van nieuwe medewerkers is te belangrijk om gedaan te worden door een afdeling die er niet zelf mee moet werken (je laat je levenspartner toch ook niet door PZ selecteren) [6].

Verder is er nog het gezegde "je kunt geen twee heren dienen". De twee heren die PZ moet dienen zijn "de organisatie" en "de medewerkers".

De vraag is wie in een JIT-bedrijf de personeelsfuncties het best kan vervullen; een afdeling PZ of

Verspilling in PZ-processen.

Zoals productie en logistiek de materiaalstroom verzorgen, zou je kunnen zeggen dat PZ de mensenstroom op gang houdt. De snelheid van die stroom ligt uiteraard veel lager, maar ook hier is sprake van instroom (werven), transformatie (een mens verandert tijdens zijn loopbaan in het bedrijf) en uitstroom (naar de arbeidsmarkt, via VUT, WW, WAO en AOW of door overlijden). Aangezien het verloop van PZ-processen bekend verondersteld mag worden, wordt hier geen gedetailleerde beschrijving gegeven in de hierboven bedoelde zin. Om toch aan te geven dat er verspilling optreedt, krijgen verspillingen of JIT-maatregelen in de productie een vertaling naar de 'mensenstroom'. In die vergelijkingen gaat het er ook om aan te geven dat als machines en producten veel aandacht krijgen, de bedieners en makers ervan minstens zoveel aandacht verdienen.

-gegevens -

Een bedrijf dat aan JIT begint heeft meestal geen idee van haar Werk-Onder-Handen (WOH), haar doorlooptijd of haar werkelijke kosten (volgens activity based costing), van afkeurpercentages of machinestilstand en oorzaken daarvan.

Hoeveel vacatures zijn er tegelijk in behandeling, hoe lang duren sollicitatieprocedures en wat kost het vervullen van een vacature? Het ziekteverzuimpercentage is ongetwijfeld bekend maar de oorzaak niet [7]. Achter het verloopcijfer zitten mensen die informatie kunnen geven over mogelijkheden voor verdere verbetering in de organisatie.

-doorlooptijd -

Een lange doorlooptijd leidt tot een groot WOH en dat geeft naast renteverlies ook besturingslast. Dat is de energie die het kost om telkens weer uit veel werkzaamheden de juiste te kiezen. De juiste opdracht kan men, ongestoord door spoedopdrachten, achter elkaar afmaken.

Wanneer twaalf vacatures per jaar te vervullen zijn en de tijd tussen het bekend worden van de vacature en het tekenen van de arbeidsovereenkomst is een half jaar, dan zijn er altijd zes tegelijk onder handen. Wil de PZ-er zich buigen over de profielschets van de ene, dan wordt dus net gebeld door iemand die een advertentie heeft gezien of die niet op gesprek kan komen op het voorgestelde tijdstip. Stel dat men de procedure door stipt te plannen in drie maanden weet te doen, dan zijn er ieder moment slechts drie vacatures die aandacht kunnen vragen.

-storingen -

Om het plotseling uitvallen of vastlopen van machines te voorkomen besteedt JIT nogal wat aandacht aan preventief onderhoud.

In de personele sfeer zijn veel meer preventieve mogelijkheden dan benut worden. Op het lichamelijke vlak valt te denken aan een gezonde menulijst in de kantine, het stimuleren van de fiets voor het woon-werkverkeer, bedrijfsfitness, ergonomische (kantoor-)werkplekken en het ontslaan van leidinggevendenden met een blijvend hoog ziekteverzuim en verloop.

Ook kennis behoeft onderhoud in de vorm van opleiding. Een norm voor de opleidingsinspanning kan men afkijken van softwaresystemen. Daar is tien procent van de investering per jaar heel normaal. Ouderen kan men qua kennis veel langer 'jong' houden door blijvend op te leiden en over te plaatsen. Dat zal gezien de vergrijzing en de dus weer stijgende VUT-leeftijd ook hard nodig zijn. Het nut van hun ervaringskennis onderkennen bedrijven onvoldoende. Van hun fouten leren jongeren minstens even goed als van hun eigen missers. Toch zijn organisaties vaak dommer dan de spreekwoordelijke ezel.

-afkeur -

Om afkeur van een produkt tijdens zijn baan door het bedrijf te voorkomen, probeert men, soms met heel simpele middelen, de productieprocessen steeds beter beheerst te krijgen. Met alleen correctieve acties neemt men geen genoegen; elke afkeur leidt tot een preventieve actie. Aan ontwerp en productievoorbereiding stelt men steeds hogere eisen. Zo wordt de kans dat de productie volgens planning zal lopen steeds groter.

Ontslag op staande voet, vastgelopen en in een parkeerbaan gezet of weg met gouden handdruk zijn "afkeur"enswaardig. Ergens heeft de loopbaanplanning dan gefaald. Dat kan al bij het ontwerpen van de functie of het opstellen van de profielschets zijn geweest. Een BOOM kan onvoldoende vertakkingen geboden hebben voor de talenten van de betreffende (BOOM is een nederlands alternatief voor HRD-beleid en acroniem van Beleid ter Ontplooiing en Ontwikkeling van Medewerkers). Met alleen een Management Development-tak kan men niet volstaan. Een ongestoorde (geautomatiseerde) productie staat of valt bijvoorbeeld met vakbekwame specialisten. De loopbanen van alle medewerkers mag men niet (alleen) aan het toeval overlaten.

-normen -

Het is van belang dat men objectieve normen overeenkomt; meetbaar, zinvol en haalbaar. Subjectieve normen (het produkt moet goed zijn.) leiden tot oeverloze discussies en verspillen zo tijd. Achterhaalde, niet langer zinvolle, normen die men niet bijstelt, leiden tot een situatie van normvervaging. Er moet een evaluerende regelkring zijn die elke norm actueel houdt [8].

Op dit punt lopen functieomschrijvingen en de daarmee samenhangende beoordelingssystemen vaak al stuk. De functieomschrijving is in een dynamisch bedrijf al verouderd voor hij is geprint. De beoordeling op meetbare zaken, bij produktiemedewerkers bijvoorbeeld persoonlijke efficiency, afkeur, ziekte en aantal ideeën ter verbetering, durft men in het algemeen niet aan. Het gevolg daarvan is dat deze zaken wel een aantal PZ-ers op een voor hen aangename manier van de straat houdt, maar dat de bijdrage ervan aan de continue verbetering van de organisatie als geheel nihil is. In die subjectieve situatie kan men twee kanten op. De ene richting is objectiveren. De andere kant is afschaffen van zo'n systeem en persoonlijke functieomschrijvingen maar te vervangen door iets als "doe in afdeling P wat uw hand vindt om te doen". De keuze is afhankelijk van het respectievelijk mechanistische danwel idealistische mensbeeld in de organisatie.

Een norm om allemaal op hetzelfde tijdstip, om 08:00 uur bijvoorbeeld, te beginnen is zeer objectief. Maar hoe zinvol is die? Kan je een bedrijf zo 'aan' en 'uit' zetten? Wat voor effect heeft een heel controle-en sanctiesysteem dat bijhoudt of iedereen wel op tijd en tot 16:30 uur aanwezig is? De creatieve energie die men bij vaste roosters verbruikt om op tijd te schijnen, kan veel zinvoller ingezet worden. JIT vraagt flexibiliteit en qua werktijden past een vijfhouderdurig kwartaal veel beter dan een acht-urige werkdag.

-te weinig -

Als machines te veel stilstaan krijgen ze het rust-roest-verschijnsel. Heeft een tekstverwerker veel ongebruikte mogelijkheden "voor het geval dat", dan is een te duur systeem aangeschaft, dat intellectueel onderbezet is. In een co-makershiprelatie blijkt een leverancier met zijn ideeën goud waard.

Uit de ervaring die bedrijven met ideeënbusen en in JIT-projecten opdoen, blijkt dat handarbeiders ook met hun hoofd iets kunnen. Dat leidt bij sommigen tot oprechte verbazing. Waarschijnlijk vanwege die verbazing komen er soms hoge bedragen uit die bus. Waarom die ideeën vroeger niet kwamen is dan hun vraag. Er blijkt meestal niet naar gevraagd of naar geluisterd te zijn. Of men verzuimde uit te leggen waarom invoering niet kon.

-marktverkenning -

Een JIT-bedrijf weet door een systematische analyse van de markt vaak precies wat de klant van haar producten verwacht. Ongevraagde en dus ongebruikte functies inbouwen maken het produkt alleen maar duurder. Achteraf vaststellen of aan de verwachtingen van de klant is voldaan mag men niet nalaten. Met een simpele antwoordkaart kan men al heel wat aan de weet komen.

De bewerking van de arbeidsmarkt heeft invloed op de kwaliteit en de kwantiteit van de sollicitanten. Noem werving en selectie eens arbeidsmarketing, zoals de NS, en maak eens met marketing een arbeidsmarketingsplan. In dat plan staat vast een hoofdstuk 'Evalueren van sollicitatieprocedures' met tevreden (=aangenomen) en ontevreden sollicitanten.

Resultaten liegen niet.

In de productie blijkt de volhardende toepassing van de JIT-filosofie tot resultaten te leiden die er niet om liegen. Die leggen de sceptici, die bij de missers in het begin meteen riepen "Zie je wel JIT werkt bij ons toch niet", voorgoed het zwijgen op.

Reductie van ontwikkelingswerk-onder-handen begint resultaten af te werpen. De satisfactie van ontwikkelaars neemt al toe. De kwaliteit en de doorlooptijd zullen ook verbeteren.

Dat PZ moet reageren op JIT-in-productie was reeds bekend [1]. Wat nog bewezen moet worden is de toepasbaarheid van de JIT-filosofie op het PZ-werk. Enige handvaten daarvoor bevat het bovenstaande.

Om in JIT-stijl te eindigen nodig ik de lezers uit hun (on-)tevredenheid met dit artikel kenbaar te maken. Tenslotte wens ik u veel verbetervreugde op weg naar meer PIT in uw JIT-bedrijf.

Noten:

- [1] Personeelsbeleid 28/1992, nr.7/8, p.23 & p.27.
- [2] Does manufacturing need a JIT revolution?, P.H. Zipkin, Harvard Business Review Jan/Feb 1991, p.40.
- [3] Logistiek verbeteren, Brevé, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1988.
- [4] Hou het klein, E.F. Schumacher, AMBO,1973.
- [5] Management zonder controle, E. v. Praag, Intermediair, 1988.
- [6] Stelling nr.8 van 12 "onbewezen stellingen" van E. Wintzen, BSO-Origin
- [7] Gids voor Personeelsmanagement, nr.6/1992, p.9.
- [8] Analyse van organisatieproblemen, prof.ir.J. in 't Veld, Elsevier of Stenfert Kroese (afh. van de druk).