

ANDERS ORGANISEREN & BETER WERKEN @ DUURZAME DIVERSITEIT

GEERT VAN HOOTEGEM

EAD-consulentendag 16 sept 2011

HELENA OP DEN KAMP – FLANDERS SYNERGY
VEERLE HERST – ARTERIA



Achtergrond

Functionele- of bewerkingsgerichte structuur

- Productieproces ontrafeld tot alle bewerkingen
- Monofunctionele productie afdelingen (grondstof, meng, kneed, rijst, bak, verpak, transport, ...)
- Ondersteunende functies in functionele entiteiten (personeel, marketing, kwaliteit, onderhoud, planning, ...)
- Functioneel onderscheid tussen denken & doen (onderscheid 'vloer' en 'het schoon verdiep')

Voordeel

- Elke bewerking meest optimale wijze georganiseerd
- Norm kunnen vastleggen
- Opleiding mogelijk



Productiviteitsboost bij standaardproductie!

Efficiëntie en productiviteit

Maar meer en meer ook:

- Duurzaamheid
- Hoge kwaliteit
- Flexibiliteit
- Innovatie

Bureaucratisch functionele organisatie komt hierdoor onder toenemende druk te staan.



Nood aan Anders te Organiseren!

Sociale innovatie

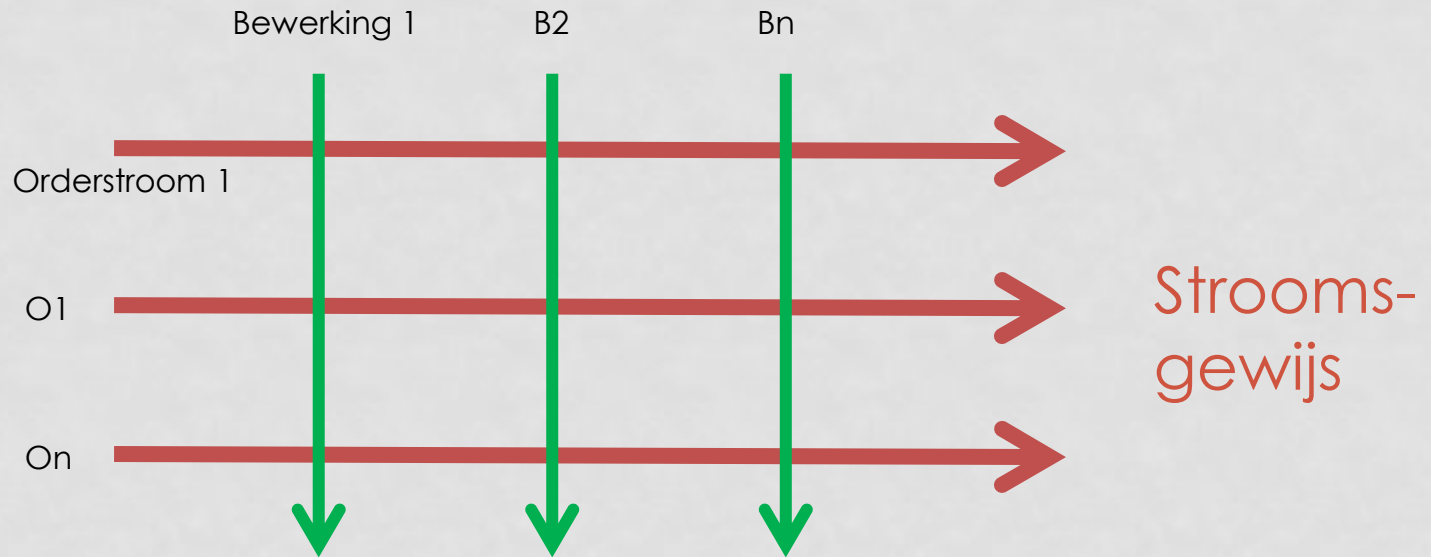
- Orderstromen centraal stellen
- Sorteren nodig: vaak lastig proces
- Zo onafhankelijk mogelijk kunnen functioneren

(stelregel: voorbereidende en ondersteunende functies in de stroom **tenzij** goede reden om dat niet te doen)

Voordeel:

- simpel
- slank
- slagvaardig

Functionele structuur



Arbeidsorganisatie



Diversiteitsbeleid

Functionele organisatie:

- monofunctionele afdelingen
- gelijksoortige arbeidsplaatsen: 'functies'
- HR-beleid (competentieprofielen, opleidingsplannen, functioneringsgesprekken, ...)

Diversiteitsperspectief:

- Homogene functies (her)ontwerpen omv pref&comp comb

Innovatieve arbeidsorganisatie:

- Stromen: veel samenhang + quasi onafhankelijk opereren
- Output gedefinieerd, maar niet 'hoe' te realiseren
- Ruimte voor verscheidenheid (onderlinge verschillen) en variatie (verschillen doorheen de tijd)

COMPETENTIE- & PREFERENTIEMATRIX op zoek naar DUURZAME DIVERSITEIT

Medewerker	Uitvoerende taken						Regeltaken					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Stijn			X						X			
Leen	X					X			X			
Raf	X	X			X					X		
Lotte			X	X	X		X					
Tom				X								
Els	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Maarten		X		X		X		X		X		
Hilde			X			X			X		X	
Gerealiseerde inzetbaarheid	3	3	4	4	3	4	2	2	4	2	2	0
Gewenste inzetbaarheid	6	6	6	8	8	8	3	3	4	3	3	2

Instrumentmodel

1. Generiek Instrument

→ effect ao op performantie & kwaliteit van de arbeid

2. Bijzonder instrument

→ effect ao-keuzes op openheid voor diversiteit

3. Instrumentmodel in 2 delen

→ diagnosetoolkit

→ toolkit voor herontwerp

4. Wanneer te gebruiken?

→ caseanalyse, intake, interview, feedbackgesprek

→ groepsdiscussies

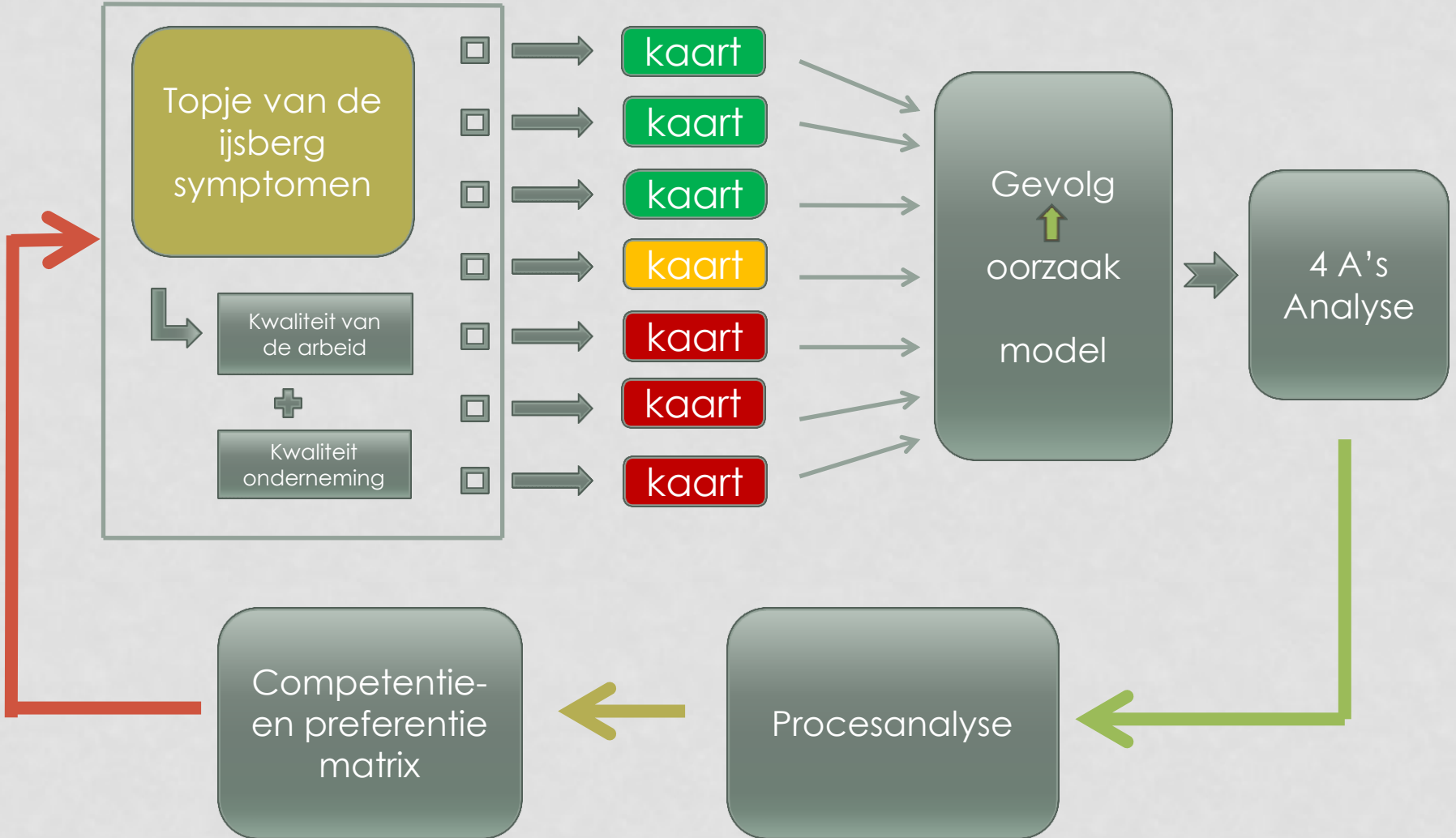
5. Doelstelling instrument

→ verbanden leggen

→ checklists en formulieren aanbieden

→ dialoog te faciliteren

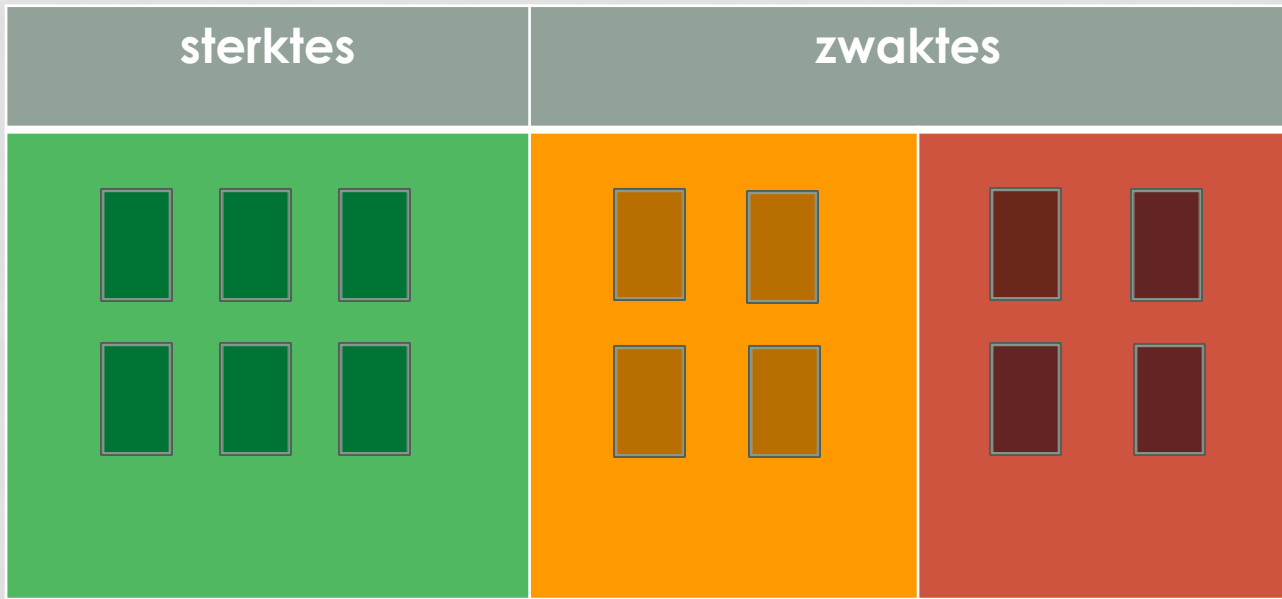
Instrumentmodel



Instrumentvisie

Appreciative inquiry
Waarderend onderzoek

5 Why
5 waarom's



Topje van de ijsberg symptomen

Kwaliteit van de arbeid									
absenteïsme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verloop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rekrutering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sfeer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
arbeidsongevallen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overwerkte medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geen betrokkenheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pestgedrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bottlenecks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kwaliteit van organisatie									
kwaliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
levertermijnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wachttijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
doorlooptijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leverbetrouwbaarheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veel orders in omloop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
faalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gevolg-Oorzaak Kaarten

retentie

Aantrekkelijke
werkgever

sfeer

diversiteit

aanwezigheid

veiligheid

Productiviteit

De traditionele organisatie is gericht op maximale productie/uitvoerende werknemer. Grote overheadkosten worden daar dan maar bij genomen. Efficiëntie moet gerelateerd worden aan doelmatigheid.

Productvariatie.

Een bewerkingsgerichte structuur is meestal beperkt in het vermogen om een grote productvariëteit aan te kunnen. Door slim (modulair) te ontwerpen kan wel met een beperkt basisgamma toch een grote diversiteit aan uitvoeringen gerealiseerd worden. Moet het gaan over werkelijke grote productvariëteit dan heeft een functionele structuur daar de grootste moeite mee

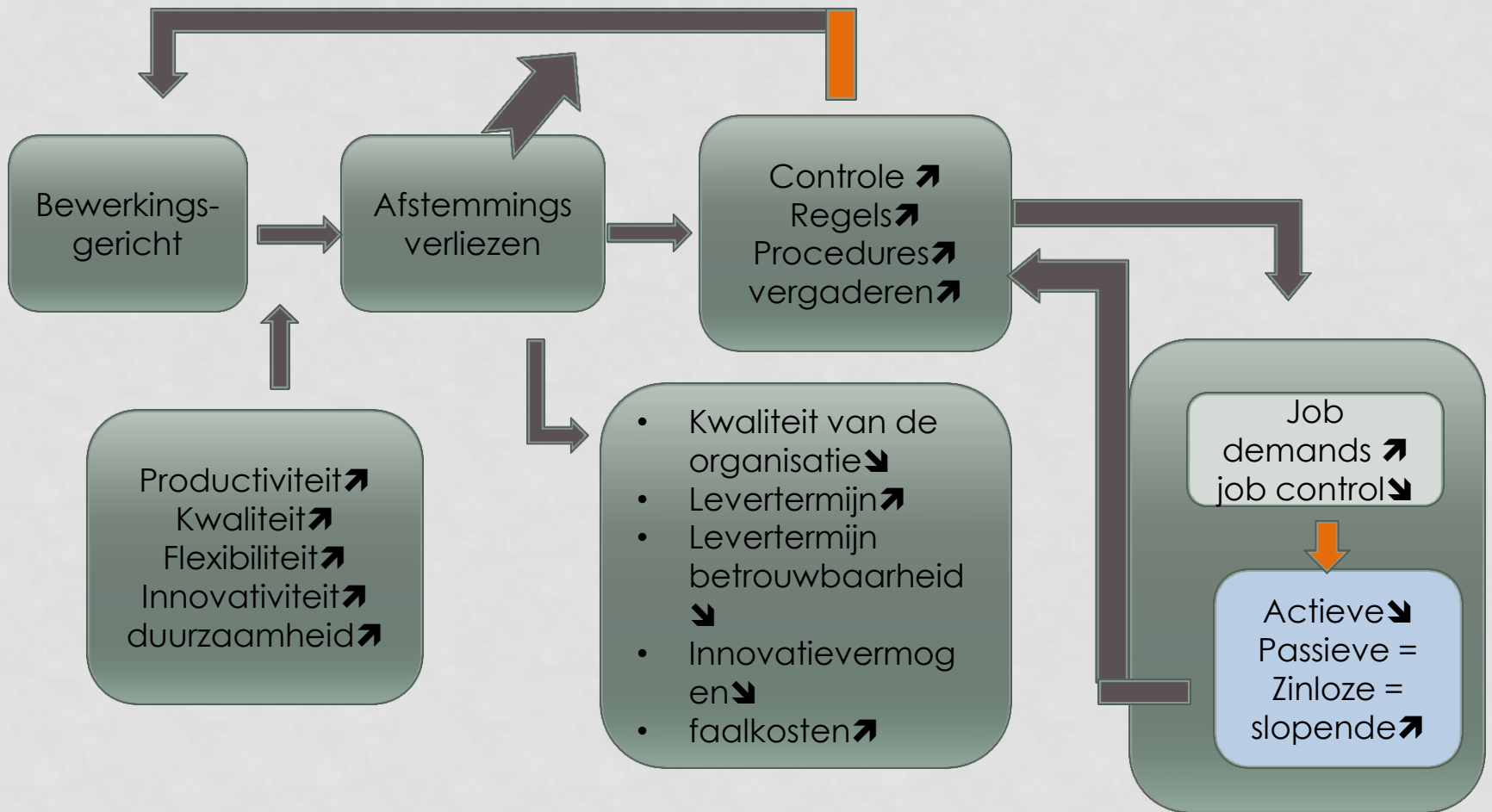
Overwerk

In deze flexibele tijden is het wellicht een illusie dat noodzakelijke en beschikbare capaciteit volledig in balans zijn. Wanneer bepaalde functie(houder)s echter steevast moeten overwerken dan is het arbeidsproces rondom deze functies niet goed georganiseerd. Analyseer of de taakeisen en bijhorende regelcapaciteit niet gedelegeerd kunnen worden naar andere functies. Kijk daarbij niet alleen naar functies in de onmiddellijke nabijheid van deze functies maar het delegeerpotentieel kan ook veraf in andere afdelingen liggen

Betrokkenheid

Betrokkenheid heb je in principe vanaf de eerste werkdag. Betrokkenheid van de medewerkers is iets wat je onderweg verliest. Dat komt steevast door een gebrek aan regelcapaciteit. Onvolledige functies waarbij het eigen werk niet voorbereid (planning, werkmethode, ..) moet worden, zijn eveneens mogelijke oorzaken.

Gevolg-oorzaak model



4 A's analyse

ARBEIDSINHOUDE

- Vooraleer ik aan mijn taken begin, moet ik eerst bepalen in welke volgorde ik ze ga afwerken.
- Vooraleer ik aan een taak begin, moet ik zelf mijn gereedschap en tools voorbereiden.
- Vooraleer ik aan een taak begin, moet ik ervoor zorgen dat ik alle te bewerken materialen klaar heb.
- Vooraleer ik aan een taak begin, moet ik eerst bepalen op welke wijze ik ze ga uitvoeren.
- Ik sta zelf in voor het onderhoud van mijn gereedschap.
- Ik sta zelf in voor de herstelling van mijn gereedschap.
- Ik registreer wat ik heb gedaan.
- Ik controleer zelf de kwaliteit van het werk dat ik doe.
- Nieuwe collega's worden door mij opgeleid of begeleid.

Autonomie

- Ik kan zelf bepalen hoe snel of traag ik werk.
- Als het nodig is, kan ik een pauze nemen in mijn werk.
- Ik kan zelf bepalen wanneer het werk klaar moet zijn.

ARBEIDSVOORWAARDEN

ding of -cursus te volgen.

Beloning en arbeidstijden

- Ik vind mijn beloning redelijk ten opzichte van vergelijkbare functies elders.
- In mijn organisatie wordt er veel gewerkt met premies boven het CAO-loon.
- Ik kan mijn vrije dagen redelijkerwijs opnemen wanneer ik dit zelf wil.
- Mijn werk- en rusttijden zijn goed.
- Ik moet veel overwerken.
- Mijn privéleven wordt ongunstig beïnvloed door onregelmatige werktijden en/of lange reistijden.

Werkzekerheid

- In mijn organisatie wordt er veel met tijdelijke/kortdurende contracten gewerkt.
- In mijn organisatie wordt er veel met uitzendkrachten of onderaannemers gewerkt.
- Vacatures worden snel ingevuld.

ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

gen.

Omstandigheden

- Op mijn werkplek is er een hoog of storend lawaai.
- Op mijn werkplek heb ik last van hinderlijke tocht.
- Er is op mijn werkplek voldoende licht om mijn werk goed te kunnen uitvoeren.
- De temperatuur is goed geregeld op mijn werkplek.
- Tijdens het werk komt er regelmatig stof vrij.
- Er is voldoende bescherming tegen of afzuiging van het vrijgekomen stof.
- Voor de werknemers zijn er voldoende, goede en hygiënische sanitaire installaties.
- Voor de werknemers is er een goede en hygiënische eetplaats.

Veiligheid

- Er worden voldoende maatregelen getroffen m.b.t. veilig werken.
- Ik vind de genomen veiligheidsmaatregelen toereikend.
- Ik kom wel eens in contact met giftige stoffen/dampen.
- Ik werk wel eens met gevaarlijke stoffen.

ARBEIDSVERHOUDINGEN

- Is de leidinggevende beschikbaar wanneer werknemers zijn ondersteuning nodig hebben?
- Beschikt de leidinggevende over de sociale vaardigheden om zijn ondergeschikten te laten samenwerken?
- Worden de werknemers door de leidinggevende ingelicht over de gang van zaken in de afdeling of bouwplaats?
- Is er een vaste leidinggevende voor een groep werknemers?
- Worden de werknemers voortdurend op de vingers gekeken door de leidinggevende?
- Worden de werknemers door de leidinggevende op gelijke voet en zonder discriminatie behandeld?

Relatie tussen de werknemers onderling

- Is de onderlinge verstandhouding op het werk goed?
- Biedt het werk mogelijkheden tot samenwerking van werknemers?
- Kunnen werknemers in het werk op elkaar beroep doen als dit nodig is?
- Zijn er mogelijkheden tot contacten tussen werknemers buiten het werk?
- Zijn er gemeenschappelijk rust- of schaftpauzes voor de werknemers?

Procesanalyse

Knippen in processen
(Uit Anders organiseren en beter werken)

Opstellen van competentie- en preferentiematrix

Vragen?