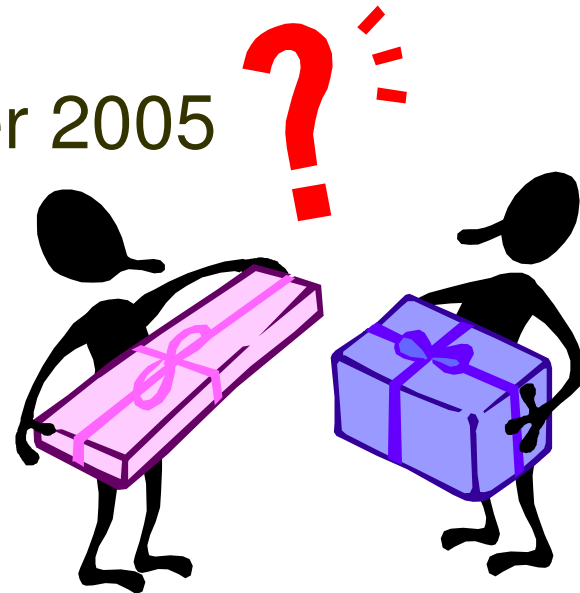


# Lean en HRD: vriend of vijand

Vov-beurs 18 november 2005



# Lean is ...

Hetzelfde resultaat halen

1. Met de helft van de middelen
2. En de helft van de mensen
3. In de helft van de tijd
4. Op de helft van de huidige oppervlakte
5. Met de helft van de voorraden
6. En de helft van de inspanning



# WINST:

# 50 %

## There's a Lean Thinker in all of us ...

- ❏ Een lange rij aan de kassa ...
- ❏ Wachten tot het jouw beurt is in de auto-keuring ...
- ❏ Dag voor de geplande opleiding iets willen aanpassen in het conferentie-oord
- ❏ Hoe lang duurt het vooraleer je de handtekening krijgt die je nodig hebt ...
- ❏ Vergaderingen die op niets uitlopen ...
- ❏ Procedures die 'nodeloos' ingewikkeld in elkaar zitten ...

## Lean helpt ons om ...

Het werk  
De nodige middelen  
Het budget  
De tijd

te verminderen die nodig zijn om

de juiste producten en diensten te leveren aan onze klant.

Kortom, meer resultaat door minder 'werk'

# So What ... → Lean principes

## Luister naar de klant

- Waarvoor 'betaalt de klant' ? Wat heeft hij echt nodig ?
- Takt tijd: de beschikbare tijd/klant vraag.
  - \* = de hartslag van het bedrijf.



## Denk als een operator

- Iedereen is operator !.
- Leer door zijn ogen kijken en te zien wat hij nodig heeft om goed te kunnen werken.
- Werkt hij voor ons of werken wij voor hem ?
- Wat de operator doet, voegt waarde toe aan het product van de klant.

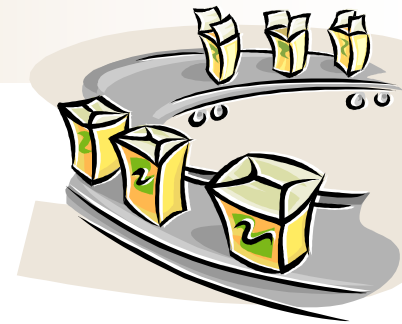


## Verwijder de verliezen

- 8 algemene verliezen
  - \* Overproductie
  - \* Wachten
  - \* Transport
  - \* Slechte processen
  - \* Stocks
  - \* Teveel verplaatsingen
  - \* Slechte kwaliteit
  - \* Niet samenwerken



# De 6 Lean principes op een rijtje

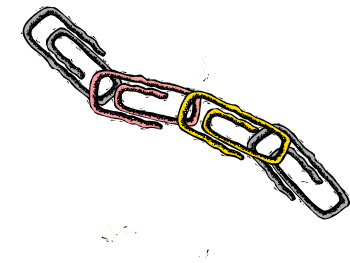


## One piece flow: maximale flexibiliteit

- Een proces moet in staat zijn snel om te switchen
- $\leftrightarrow$  batch werk !

## Processen worden getrokken en niet geduwd

- Probeer maar eens een ketting van paperclips vooruit te duwen !
  - \* Alle problemen komen op het einde samen
  - \* Ongeorganiseerd proces
  - \* 'knikken' in de ketting geven ups en downs weer van pushen.
- Pull: het proces schiet in gang als de klant iets vraagt ! + we doen de dingen maar als de volgende stap in het proces het nodig heeft



## Do it now ... and work together

- Geen ellenlange analyses, rapporten en discussies: oplossen en doen !
- Geen projectgroep boven de hoofden: met de mensen op de "vloer"
- Tijdelijke oplossingen die werken, opvolgen en daarna borgen
- Zowel op de vloer als op beslissingsniveaus: geen koninkrijkjes en heiligdommen, maar wel beslissingen en structuren die de 'operator' in staat stellen te werken



Piloot: het kan !

Tijdelijke structuur: het moet kunnen !

Borgen: we kunnen het !

# Resultaten ...

## ▣ Harde resultaten:

- Doorlooptijd assemblage gereduceerd tot 50 %
- Geen extern magazijn meer, plaats over in eigen fabriek.
- Doorlooptijd loonafrekening gehalveerd, aantal stappen gedeeld door 4, aantal herberekeningen en aanpassingen - 50%
- Jaarlijkse saving 500.000 EUR. WIP verminderd met 2.000.000 EUR
- Dezelfde output met 20% minder mensen

# ‘Zachte’ Resultaten

- ❏ Lean = betrokkenheid
- ❏ Lean = bottom up
- ❏ Lean = keuzes maken en consequent zijn
- ❏ Lean = leren
- ❏ Lean = aanpassen
- ❏ Lean = samenwerken
  - Leidinggeven
  - teamwerk
- ❏ Lean denken wordt een visie

# Lean en HRD

## HRD

- ➔ Organisatie-ontwikkeling
- ➔ Empowerment en betrokkenheid: verantwoordelijkheid krijgen en opnemen voor zijn eigen omgeving
- ➔ Flexibiliteit = competentie management
- ➔ Teamwerk en leidinggeven
- ➔ Bovenliggende niveaus moeten samenwerken
- ➔ Performance management: duidelijke en gedragen targets
- ➔ Motivatie: dit is van ons en dit hebben we gerealiseerd !

# Lean HR

- Welk HR doen we zelf ? Het liefst ?



- HR Lean zit in de onderkant !

# Welk HR heeft een Lean Project nodig ?

- ❏ Procesbewaker HR topics
- ❏ Iemand die wakker ligt van change, betrokkenheid en buy-in
- ❏ Communicatie
- ❏ Oplossingen zoeken en aanreiken voor HRD-topics
  - Opleiding en competentie management op de vloer
  - Teambegeleiding en projectmanagement skills
  - Lean skills
- ❏ Oplossingen voor HR-thema's
  - Organigram, functiebeheer, ...
  - headcount