

Strategische inzet van personeel

Planning op lange termijn, efficiënt
beheren en ontwikkelen van personeel





Over de auteur

Stefan Hesseln

Product manager bij ATOSS Software AG met specialisatie op het gebied van planning van personeelsinzet, beoordeling van personeelsbehoeften en de automatische planning van de ATOSS Staff Efficiency Suite.

T +49 89 4 27 71 345
internet@atoss.com
www.atoss.com

Inleiding

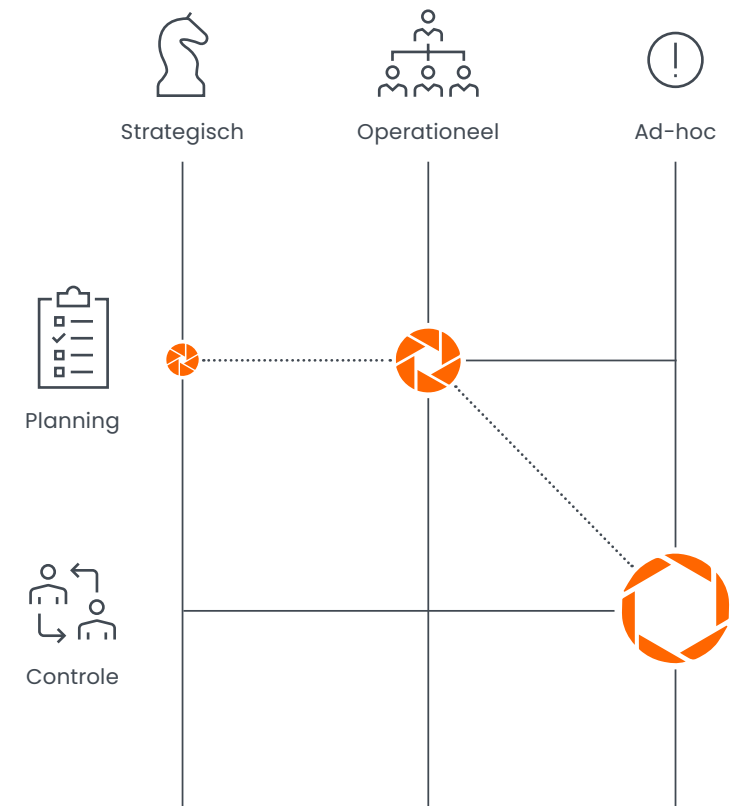
Het plannen van personeel is aan het veranderen. Rigide dienstmodellen of vaste werkroosters die uitgaan van een constante vraag behoren steeds meer tot het verleden. Veel organisaties hebben vandaag de dag te maken met fluctuerende (order)situaties. In combinatie met de digitalisering en de mogelijkheden die dit met zich meebrengt worden bedrijven uitgedaagd om anders te gaan kijken naar de planning van hun werknemers. Veel organisaties zijn in de eerste plaats operationeel gericht en maken planningen voor de korte termijn. Een strategische personeelsplanning ontbreekt vaak. Echter, om aan wisselende (order)situaties gehoor te kunnen geven moet flexibel worden gepland en rekening worden gehouden met eisen op lange termijn. Wie de personeelsplanning op die manier optimaliseert, behaalt een concurrentievoordeel. Flexibilisering is belangrijk, maar organisaties moeten ook rekening houden met de vereisten rondom arbeidstijden. Zo kun je niet alleen de planning optimaliseren, maar ook de productiviteit verhogen. Deze whitepaper laat zien welke uitdagingen er in organisaties spelen en illustreert de voordelen van langetermijnplanning met behulp van intelligente Workforce Management Software.

Planning op korte termijn – stagneren op de lange termijn

Planning van werknemers is bij veel organisaties onderdeel van de operationele afdeling, waarbij er wordt gekeken naar de inzet van personeel over een tijdsbestek van een paar weken of maanden. Bij deze korte- en middellange termijn kan alles concreet omschreven worden. Dit in tegenstelling tot strategische planning die over een periode van meerdere jaren kan gaan, en vaak abstracter is.

Een operationele planning heeft verschillende voordelen: het is gemakkelijk(er) te begrijpen, te beoordelen en de effecten zijn goed te meten. Heel vaak worden hier details geoptimaliseerd. Maar de belangrijkste en in sommige gevallen beslissende kadervoorwaarden worden vaak niet ingevuld. Denk aan hoe om te gaan met pieken en dalen, ziekte en kwalificaties van medewerkers over de langere periode.

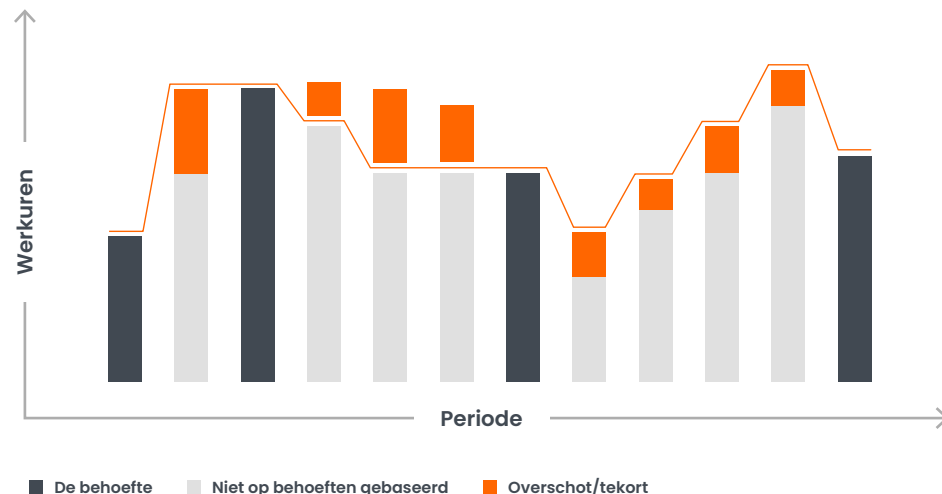
Steeds meer zaken maken de personeelsplanning complexer en de behoefte aan een strategische visie wordt belangrijker. Uitdagingen zoals de toenemende kostendruk, werknemers gemotiveerd en tevreden houden én een groeiende behoefte aan flexibiliteit spelen binnen organisaties een steeds belangrijkere rol. Dit verhoogt de druk om de inzet van personeel efficiënter te plannen. Daarom is het van belang om ook naar de langere termijn te kijken. Hiervoor is transparantie nodig over de capaciteiten. Er is inzicht nodig in de hele waardeketen om het volledige potentieel te benutten. Wanneer er bijvoorbeeld te weinig werknemers beschikbaar zijn tijdens piekmomenten en daar niet goed op gereageerd kan worden. Maar ook wanneer werknemers niet de juiste kwalificaties (zoals BHV, of bepaalde certificeringen) hebben en daardoor niet op de vraag in kunnen springen of de gestelde richtlijnen kunnen opvolgen. Te veel werknemers kan aan de andere kant weer leiden tot onnodig hoge kosten en een lagere productiviteit. Dit is precies waar strategische personeelsplanning goed voor is.



Fouten voorkomen in de planning – met transparantie en data

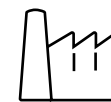
Fouten in het operationele planningsproces kunnen het best worden vermeden door langetermijn-maatregelen. Het belangrijkste wat hiervoor nodig is: transparantie. Om een goede strategische planning neer te zetten is data met de juiste details nodig.

Organisaties plannen hun personeelscapaciteiten over het algemeen over een periode van 12 tot 18 maanden. De benodigde gegevens kunnen met voldoende nauwkeurigheid uit onze software worden verkregen. Deze gegevens zijn nodig voor de uitvoering van belangrijke veranderingen zoals de planning van het jaarlijks verlof en de jaarlijkse arbeidstijd op basis van de vraag. Dit is een efficiënte manier om over- en onderbezetting van personeel te voorkomen, met de daartoe behorende negatieve gevolgen. Daarnaast kunnen strategische optimalisatiemogelijkheden worden gecreëerd, zoals hieronder te zien is.



De eerste stap: een overzicht krijgen van de behoefte

De benodigde personeelscapaciteit, de personeelsbehoefte, is een belangrijk onderdeel van de strategische planning op lange termijn. Hierbij staat centraal in welke behoefte, op welke termijn, moet worden voorzien. Die behoefte kan met verschillende modellen worden bepaald. Vaak wordt gekeken naar historie om de behoefte te bepalen, of wordt deze voorspeld door een berekening van de behoefte afgeleid uit de geplande omzet, de productiecijfers, de omvang van de orders, klantenfrequenties, etc. Hoe gedetailleerder de in de toekomst vereiste capaciteit kan worden gespecificeerd, hoe beter de resultaten van de strategische planning zullen zijn. Uit een ATOSS-enquête onder meer dan 50 productiebedrijven is gebleken, dat slechts vijf procent van de bedrijven dergelijke gegevens gebruikt om de behoeften te bepalen. Ondanks het feit dat al deze bedrijven al bedrijfs- en vraagrelevante data tot hun beschikking hebben. Ze hebben dus de mogelijkheid om een planning met veel meer waarde te creëren.



Productie

Orders
Seizoensgebonden schommelingen
Productiecycli



Dienstverlening

Bel gebruik
Orders
Seizoensgebondenheid



Gezondheidszorg

Geplande bezetting
Acute bezetting



Logistiek

Ordervolume
Levertijden
Cut-off tijden



Gastronomie en Hotelwezen

Klanten volume
Omzet
Boekingsgeschiedenis
Kamerbezetting



Handel

Omzet
Frequentie van klanten
Aantal kassabonnen
Bestedingsbedrag

Transparantie creëren over bestaande capaciteiten

Je bepaalt de beschikbare capaciteit aan de hand van de bestaande pool van medewerkers en hun contractgegevens. Idealiter is de voorspelde behoefte in overeenstemming met de beschikbare pool van medewerkers. Vaak is dit niet zo, waardoor er gaten ontstaan. Om dit inzicht te krijgen is het van belang dat er rekening wordt gehouden met bekende personeelswijzigingen, zoals in- en uitdiensttredingen. Een andere belangrijke factor is absentie. Om een realistische netto beschikbare capaciteit te voorspellen, moet ook rekening worden gehouden met de afwezigheden. Dit kan gebaseerd zijn op reële cijfers uit het verleden, zoals een ziektecijfer. De vergelijking tussen behoeften en capaciteiten is de basis voor een efficiënte, strategische planning. Daarmee kan flexibel, vraag- en kostengeoptimaliseerd gereageerd en bijgestuurd worden.



Maatregelen voor meer flexibiliteit planningsmechanismen

Wil je efficiënter plannen, dan zul je inzicht nodig hebben over de verwachte over- of onderbezetting op lange termijn. Want alleen met een strategische capaciteitsplanning, kunnen passende maatregelen worden genomen om de vraag, het personeel en de kosten op lange termijn op elkaar af te stemmen. Zo kun je efficiënter reageren op operationeel gebied in geval van storingen op korte termijn of veranderingen in de vraag.



Planning op lange termijn



Planning van het jaarlijkse verlof op basis van de behoeften



Jaarlijkse werktijdplanning



Afdelingsoverschrijdende inzet



Wijziging van de personeelsstructuur



Als interne
maatregelen niet
volstaan, zijn
externe arbeids-
krachten de enige
oplossing

Vroegtijdige herkenning van pieken en dalen

Bij strategische planning op de lange termijn kun je op een betere manier maatregelen nemen door het inzicht in pieken en dalen in de personeelsbehoefte. Bijvoorbeeld de vraaggerichte vakantieplanning om de schommelingen in de loop van het jaar te compenseren en om hogere kosten of onproductiviteit te voorkomen. Zodra je precies weet wanneer verlof mogelijk is en wanneer het problematischer is om aan de vraag te voldoen, kan de operationele planning aanzienlijk worden beïnvloed. Het verlofquotum kan dan bijvoorbeeld worden verminderd, zodat de personeelscapaciteit voldoende is om aan de vraag te voldoen. Dit gebeurt momenteel slechts in 50 procent van de tijd. De helft van de ondervraagde organisaties stemt de vakantieplanning nog niet af op de capaciteitsplanning.

Het op elkaar afstemmen van behoeften, capaciteitsspecificaties en jaarlijks verlof is echter alleen mogelijk met behulp van intelligente software. Software zorgt voor de nodige transparantie om de capaciteiten zo efficiënt mogelijk te beheren. Dan ontstaat

een optimale operationele planning. Vaak ontbreekt het organisaties aan geschikte software oplossingen. Zo worden vakantie-dagen in 80 procent van de gevallen nog steeds met de hand of in een Excel-bestand gepland en bijgehouden¹. Het grootste probleem is dat 80 procent van de vakantieplanning niet tussen afdelingen wordt gesynchroniseerd. In het ergste geval is het maximale aantal vakantiedagen tijdens piekperiodes verbruikt. Inzet van werknemers over de verschillende afdelingen heen voor bijvoorbeeld vakantie vervanging is dan niet meer mogelijk omdat er niet genoeg werknemers zijn.

Werknemers bouwen een buffer op

Jaarlijkse werktijdplanning biedt de voordelen van flexibele werktijden voor werknemers met een langdurig arbeidscontract. Het basisidee is dat individuele werknemers in periodes van grotere vraag meer uren per week ter beschikking te stellen en in periodes van geringere vraag minder uren. Door deze planning in een vroeg stadium kan een direct evenwicht worden gecreëerd bij elke werknemer. Te hoge of te lage saldi worden

vermeden. In plaats daarvan is het altijd transparant of werknemers op de lange termijn over- of ondergepland zijn. Hierop kan vroegtijdig worden gereageerd. Dit creëert maximale flexibiliteit in de interne personeelsprocessen en stelt je in staat mensen op de juiste momenten, op de juiste plekken in te zetten. Tegelijkertijd neemt de tevredenheid van de werknemers toe door de planningszekerheid op lange termijn. Ze weten immers veel beter waar ze aan toe zijn.

Afdelingsoverstijgende personeelsinzet vroegtijdig plannen

Zodra de personeelsbehoefte en de personeelscapaciteit voor alle planningsgebieden inzichtelijk zijn, kunnen werknemers tijdelijk of voor lange termijn bij andere locaties ingezet worden. Wil je een wendbare vervangingsorganisatie tot stand brengen, dan kun je met onze software afdelingsoverstijgende informatie inzichtelijk maken. Daarnaast kun je ook bij de capaciteitsplanning de inzet van personeel over alle afdelingen heen in kaart brengen. Een ander voordeel van de afdelingsoverschrijdende inzet van werknemers, want zo kan het gebruik van uitzendkrachten worden vermeden. Bij een flexibeler inzet



Als interne maatregelen niet volstaan, zijn externe arbeidskrachten de enige oplossing

van personeel spelen niet alleen de vereiste capaciteiten een rol, ook de kwalificaties van de werknemers zijn belangrijk. Alleen voldoende gekwalificeerd personeel maakt een functieoverschrijdende inzet mogelijk en vermindert het gebruik van tijdelijke arbeidskrachten. Het inzetten van externe arbeidskrachten moet altijd de laatste stap zijn die een bedrijf neemt aangezien dit negatieve aspecten met zich mee kan brengen.

Als interne maatregelen niet volstaan, zijn externe arbeidskrachten de enige oplossing. Maar zelfs in dit geval garandeert een langetermijnplanning de strategisch beste inzet van uitzendkrachten. Als je jouw capaciteiten in een vroeg stadium kent, kun je vroeg genoeg maatregelen treffen om productie, het serviceniveau of de leveringstermijnen te halen. Ook vanuit dit oogpunt is het belangrijk dat organisaties proactief reageren en behoeftegericht plannen voor de lange termijn.



Een voldoende gekwalificeerde pool van werknemers schept de mogelijkheid van flexibele, divisieoverschrijdende personeelsinzet.

1 ATOSS-studie bij meer dan 50 bedrijven uit de verwerkende sector

Verder in de toekomst plannen

Wil je als bedrijf optimaal inspelen op de fluctuerende vraag, dan zul je moeten anticiperen op de daaruit voortvloeiende schommelingen in de personeelsbehoefte. Daarbij moet rekening worden gehouden met een verschillende werknemersspecifieke, operationele en wettelijke voorschriften. Een belangrijke voorwaarde is een evenwichtige personeelsstructuur met een optimaal aantal voltijdse, deeltijdse en tijdelijke personeelsleden met verschillende beschikbaarheid, werktijdmodellen en kwalificaties. Deze personeelsmix biedt een kosten- en servicegerichte dekking en verhoogt de concurrentiepositie. Flexibiliteit binnen de personeelsstructuur is dan ook een succesfactor.

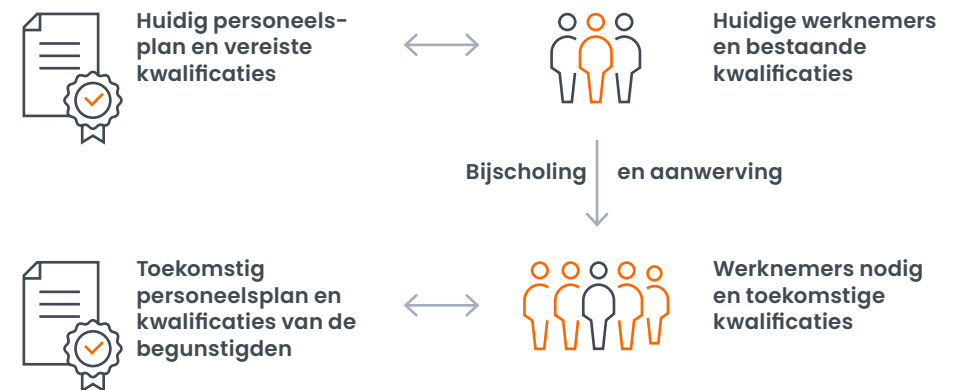
Het is aan te raden dat ondernemingen hun capaciteitsplanning niet beperken tot 12 of 18 maanden, maar indien mogelijk nog verder in de toekomst plannen. Een planning over een periode van vijf tot tien jaar is ook denkbaar en zinvol om in de toekomst steviger te staan. Eerder genoemde capaciteitsplanning leent zich daar iets minder voor.

Wat wel werkt, is een personeelsplan waar de personeelsplanning op zeer lange termijn uit voort vloeit. Daarbij stellen organisaties zich onder meer de volgende strategische vragen: kan de geplande personeelsstructuur met het bestaande personeel worden gerealiseerd? Moeten er bedrijfsopleidingsmaatregelen worden genomen om aan de toekomstige behoefte van werknemers te voldoen? Is het nodig nieuw personeel te werven?

Het komt er uiteindelijk op neer om de verschillende mogelijkheden van de personeelsstructuur in kaart te brengen en deze doelgericht te evalueren. Dit geeft je meer ruimte voor de ontwikkeling van medewerkers. Dit is des te belangrijker naarmate het moeilijker is geschikte werknemers op te leiden of te werven.

Het ontwikkelen van jouw eigen personeelsstructuur

Wat zijn de mogelijkheden bij personeelsplanning op lange termijn? Kwalificatie en bijscholing van de eigen medewerkers speelt een centrale rol om hen voor te bereiden op toekomstige taken. Deze maatregelen moeten worden bepaald door de huidige kwalificaties van een werknemer te vergelijken met de toekomstige behoeften. Daarmee worden niet alleen de toekomstige behoeften gedekt, maar worden ook mogelijke ontwikkelingstrajecten voor de medewerkers zichtbaar. Structureel kwalificatiemanagement maakt dit mogelijk en creëert daarnaast ontwikkelmogelijkheden voor individuele werknemers. Door dit af te zetten tegen behoefte op lange termijn, kan inzichtelijk worden aan welke kwalificaties nieuwe werknemers moeten voldoen. Hoe moeilijker het is om personeel te werven en hoe langer het duurt om intern personeel te werven, des te belangrijker wordt een realistische prognose. Juist dan is een langetermijnplanning van essentieel belang en kan deze in belangrijke mate bijdragen tot het succes van een organisatie. Met een vloeiende personeelsstructuur en een wendbare personeelsontwikkeling kan een bedrijf meer waarde creëren en groeien.



Met een analyse van de personeelsstructuur kan de juiste personeelsmix voor de toekomst worden bepaald.

Strategisch voordelen langetermijnplanning

- Optimale inzet van personeel, aangepast aan de behoeften
- Snellere reactie op veranderende behoeften
- Optimalisatie van kosten, service en omzet
- Vroegtijdig overzicht van pieken en dalen in de vraag en daarmee geoptimaliseerde vakantieplanning
- Vermijding van een hoger ziekteverzuim door vraag en capaciteit in evenwicht te brengen
- Vroegtijdige organisatie van afdelingsoverkoepelende vervanging
- Efficiënte personeelsontwikkeling aangepast aan de behoeften van het bedrijf
- Verhoging van de bedrijfskwaliteit door efficiënte personeelsinzet
- Optimale combinatie van operationele eisen en wensen van werknemers

Conclusie

Industrie 4.0 en digitalisering dwingen organisaties om naar de toekomst te kijken als het gaat om flexibiliteit op lange termijn die fluctuerende markten vereisen. Strategische personeelsplanning wordt zo een essentieel onderdeel van succesvol personeelsmanagement. Doe je dit niet, dan kan dit leiden tot problemen bij de operationele personeelsplanning, waardoor niet aan de vraag kan worden voldaan. Dit kost organisaties geld en brengt de concurrentiepositie in gevaar. Daarom is het belangrijk om actief om te gaan met veranderingen op lange termijn en in een vroeg stadium te beginnen met een toekomstgerichte planning van personeelsbehoeften en -capaciteiten.



Over ATOSS

ATOSS Software AG is een aanbieder van technologie- en adviesoplossingen voor professioneel workforce management en een optimale inzet van personeel. Of het nu gaat om werktijdmanagement, mobiele apps, nauwkeurige personeelsprognoses, geavanceerde operationele planning of strategische capaciteits- en vraagplanning, ATOSS heeft de juiste oplossing – in de cloud en on premises. De modulaire productfamilies worden gekenmerkt door maximale functionaliteit, browsergebaseerde high-end technologie en platformonafhankelijkheid. ATOSS Workforce Management oplossingen leveren een meetbare bijdrage aan een grotere waardecreatie en concurrentiekracht voor meer dan 10.000 klanten in meer dan 50 landen. Tegelijkertijd zorgen zij voor meer planningsrechtvaardigheid en tevredenheid op de werkplek. Tot de klanten behoren bedrijven als: DB Schenker, Decathlon, Douglas, expert, HORNBACH, Jumper de Diersuper, LACOSTE, Lufthansa, Rhenus Logistics Netherlands, Shell Retail Netherlands.

www.atoss.com

ATOSS.COM

ATOSS Software AG
Rosenheimer Str. 141 h
81671 München
Duitsland
T +49 89 4 27 71 0

ATOSS Software Ges.m.b.H.
Ungargasse 64-66/3/503
1030 Wenen
Oostenrijk
T +43 1 710 57 68 0

ATOSS Software AG
Luggwegstr. 9
8048 Zürich
Zwitserland
T +41 44 501 53 00

ATOSS Software AG
Wolstraat 70
1000 Brussel
België
T +32 2 781 18 50

ATOSS Software AG
Newtonlaan 115
3584 BH Utrecht
Nederland
T +31 30 210 60 28

ATOSS Software AG
Vasagatan 7
111 20 Stockholm
Zweden
T +46 84 650 26 82