Help, onze productiviteitsgroei daalt! Nog vier tips om uw productiviteit op te krikken (deel 18)

17 augustus 2021, 02:00

Pascal Pollet

België is het vierde meest productieve land ter wereld, maar onze productiviteitsgroei sputtert. In deze reeks bieden we u telkens enkele praktische tips waarmee u de productiviteit op kantoor en op de werkvloer gemakkelijk kan opkrikken.

In het eerste deel van deze reeks bespraken we in detail de productiviteit van de Belgische ondernemingen. De productiviteitsgroei in ons land is de laatste jaren zo goed als stilgevallen. Sommigen hopen dat investeringen in nieuwe technologieën voor een doorbraak zullen zorgen. Het implementeren van geavanceerde technologieën vormt echter geen garantie op succes. Zo rapporteerde MIT Technology Review onlangs dat er honderden AI-applicaties werden gebouwd om COVID-19 op te sporen, maar dat geen enkele heeft geholpen.

Om de Belgische bedrijven te ondersteunen met hun productiviteitsverbeteringen verzamelen we een aantal tips die we op regelmatige basis publiceren. Deze tips richten zich niet op geavanceerde technologieën, maar op verbeteringen die voor iedereen haalbaar zijn.

Tip 75: Vermijd fouten met poka yoke

Fouten leiden tot rework, scrap, inspectiewerk, klantenklachten en verzuurde relaties. De tactiek bij uitstek om de foutenlast te verlagen is het foutbestendig maken van de processen. Dit kan door mechanismen te installeren die helpen om fouten te vermijden of om gemakkelijk fouten te ontdekken waardoor ze tijdig kunnen worden gecorrigeerd. Deze aanpak werd gepopulariseerd door de Japanner Shigeo Shingo en staat ook wel bekend als 'poka yoke'. Voorbeelden van poka yoke's uit het dagelijks leven zijn bijvoorbeeld de USB-stick die je enkel maar op de juiste manier kan inpluggen, ronde riooldeksels die voorkomen dat het deksel in de put valt wat bij vierkante deksels onvermijdbaar is, webformulieren die eisen dat je alles invult, …

Voorbeelden van poka yoke's in de productie zijn bijvoorbeeld een tweehandsbediening, een foam bord met uitgesneden vakken waardoor het gemakkelijk zichtbaar is of alles aanwezig is (zie ook tip 63), of systemen met sensoren zoals een telweegschaal. Het bedenken van een goede poka yoke is niet altijd eenvoudig en vergt wat creativiteit. De onderstaande video toont een praktisch voorbeeld van hoe je fouten gemakkelijker kan ontdekken.

Aanvaard marketingcookies om deze video te bekijken. FireFox-gebruikers moeten de 'Verbeterde trackingbescherming' van hun browser uitschakelen om deze video te bekijken.

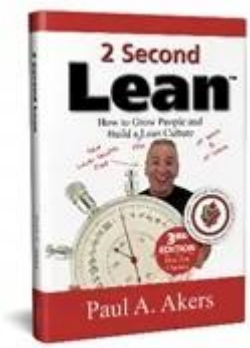
Tip 76: Standaardisatie, ook voor niet-repetitieve omgevingen

De productiviteitsverschillen tussen mensen die hetzelfde werk uitvoeren zijn vaak erg groot. Zo zal de beste medewerker vaak twee maal zo veel werk kunnen verrichten als de minst productieve. Deze verschillen zijn voor een deel te verklaren doordat men een andere werkwijze toepast. Door systematisch op zoek te gaan naar de best gekende werkwijze (= de 'standaard') en deze aan iedereen aan te leren kan de productiviteit worden verhoogd. Dit proces van werkstandaardisatie is erg waardevol, maar heeft jammer genoeg een wat negatieve bijklank gekregen. Standaardisatie hoeft niet te betekenen dat alles van bovenaf wordt vastgelegd. Standaarden hoef je enkel in te voeren wanneer ze nodig zijn om tot verbetering te komen. Een goedlopend proces behoeft dus geen standaardisatie. Standaardisatie is ook geen top-down verhaal. Goede standaarden komen tot stand in nauw overleg met de medewerkers die het werk uitvoeren, en worden eerst getest door de betrokken medewerkers alvorens ze worden ingevoerd.

Standaarden duiken vaak op in omgevingen met repetitief, kort-cyclisch werk zoals in de automobiel. Standaardisatie kan ook voor niet-repetitief werk worden toegepast. Zo gaat vaak veel tijd verloren met het afregelen van een machine of het oplossen van storingen. Onervaren medewerkers begrijpen vaak de interactie niet tussen de verschillende instellingen en hun impact op het product. Men gaat dan wat willekeurig draaien aan alle knoppen waardoor het proces helemaal ontregeld wordt. Goede standaarden die per probleemtype de volgorde van de afregelacties en de grootte van de parameterwijzigingen beschrijven kunnen een belangrijke tijdwinst opleveren.

Meer informatie over standaardisatie vindt u in dit uitstekende artikel en in deze artikelreeks.

Tip 77: Start met 2 Second Lean



De meeste verbeterprojecten worden grotendeels overgelaten aan stafmedewerkers, consultants en managers. Van de operators - die het best de processen kennen - wordt verwacht dat zij de veranderingen omarmen en geen weerstand vertonen. Het mag dan ook niet verwonderen dat veel van de bovenaf opgelegde initiatieven falen omdat de nodige steun ontbreekt.

Paul Akers van het Amerikaanse bedrijf Fastcap koos resoluut voor een andere aanpak. Fastcap reserveert bij de start van de dag een tijdslot waarin alle medewerkers de tijd krijgen om hun werkplek beter in te richten (zie tip 44) en kleine '2 seconden'-verbeteringen door te voeren. Door aan te sturen op kleine verbeteringen wordt de lat bewust laag gelegd, en kan iedereen bijdragen en succes ervaren. Na dit eerste tijdslot volgt een ochtendmeeting, waarin de vooruitgang wordt besproken en de medewerkers verder worden getraind in verbeteren. Paul Akers moedigt ook

iedereen aan om video's te maken van de verbeteringen om elkaar te inspireren (zie tip 50). Deze bottom-up verbeteraanpak is erg simpel en krachtig tegelijkertijd. Consultants en complexe change management programma's zijn niet langer nodig. Verschillende bedrijven hebben ondertussen deze aanpak met succes overgenomen en rapporteren grote productiviteitswinsten.

Een goed overzicht van Paul Akers '2 Second Lean'-aanpak, een reeks getuigenissen en een stappenplan vindt u hier.

Tip 78: Vorm productiecellen

Veel bedrijven hebben een functionele indeling van de lay-out (job shop), waarbij gelijkaardige machines bij elkaar worden gegroepeerd. Dit is niet altijd de beste keuze. Een alternatief is het groeperen van de machines in cellen per productfamilie. Een cellulaire lay-out biedt tal van voordelen. Zo blijven de orders van de eerste stap tot de laatste stap aanwezig in de cel waardoor heen- en weertransport naar tussenmagazijnen wordt vermeden. De kortere afstanden tussen de werkposten laten toe om met kleinere transfer-lotgroottes te werken wat de doorlooptijd in de cel verkort.

Productiecellen hebben ook een positieve impact op de motivatie van de medewerkers. De celmedewerkers staan in nauw contact met elkaar, wat hen toelaat in onderlinge coördinatie zelf problemen op te lossen. Een cellulaire lay-out nodigt ook uit om crosstraining van medewerkers op te zetten (zie ook tip 7). Crosstraining stelt de medewerkers beter in staat om elkaar te helpen bij het werk en samen verbeteringen te bedenken. Doordat de medewerkers niet enkel één stap uitvoeren, maar verantwoordelijk worden voor de productie van het gehele product ontstaat er meer ownership.

Tot slot

Heeft u ook tips? Stuur ze ons door, zodat we deze kunnen delen en met z'n allen productiever kunnen worden. De beste tipgever van de week krijgt opnieuw een leuk cadeau! Graag bedanken we Jaap van Ede en Federico Brinchilin voor de aangeleverde inspiratie.

Hier vindt u een overzicht van de andere delen in deze reeks met tips.

Auteurs



Pascal Pollet