Help, onze productiviteitsgroei daalt! Nog vier tips om uw productiviteit op te krikken (deel 20)

08 juni 2022, 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. In tijden van hoge inflatie is een gebrekkige productiviteitsgroei voor bedrijven extra pijnlijk, omdat de loonindexaties dan onvoldoende gecompenseerd kunnen worden door de productiviteitswinsten.

Om de Belgische bedrijven te ondersteunen met hun productiviteitsverbeteringen verzamelen we een aantal tips die we op regelmatige basis publiceren. Aangezien er bij de meeste bedrijven nog heel wat laaghangend fruit is, richten deze tips zich niet op het implementeren van geavanceerde technologieën, maar op verbeteringen die voor iedereen haalbaar zijn.

Tip 83: Promoveer NIET de beste medewerkers



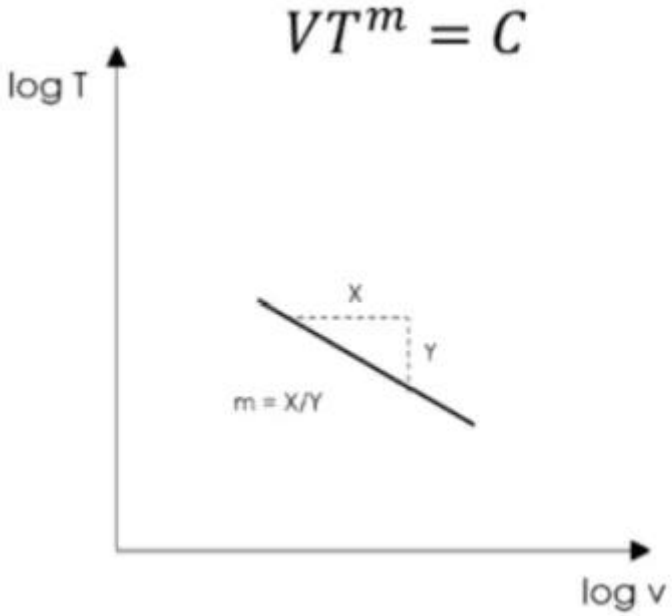
Het promoveren van de beste medewerkers tot manager is een gebruikelijke praktijk om hen te belonen voor hun prestaties. De beste medewerkers zijn echter niet noodzakelijk de beste managers, doordat het takenpakket van een manager en de bijhorende vaardigheden verschillen. In 1969 formuleerde de Canadese psycholoog Laurence Peter deze vaststelling elegant als: "In

een hiërarchie neigt elke werknemer om op te klimmen tot zijn niveau van onbekwaamheid."

Een uitgebreide studie onderzocht het effect van het zogenaamde 'Peterprincipe' op basis van de prestaties van gepromoveerde verkopers bij 131 bedrijven. Het Peterprincipe blijkt springlevend te zijn. De beste verkopers hebben drie maal meer kans om gepromoveerd te worden dan de gemiddelde verkoper. Jammer genoeg bleken de beste verkopers niet de beste managers te zijn. Na de promotie van de beste verkoper tot manager, blijkt de verkoop van diens ondergeschikten te dalen, terwijl de verkoop stijgt bij bedrijven die de persoon met de beste managementvaardigheden promoveren. Het verschil in beide promotiestrategieën op de verkoopcijfers is erg sterk en loopt op tot 30 procent.

Een beloningsstrategie gebaseerd op het systematisch promoveren van de beste medewerkers is dus contraproductief. Doordat de loonschalen vaak sterk gekoppeld zijn aan de managementgraden en niet aan de eigenlijke competenties, zet men de medewerkers aan om te willen opklimmen in de hiërarchie, ook al past een managementfunctie niet bij hun profiel. Dit probleem kan vermeden worden door het uitwerken van een aangepast beloningsbeleid. Concreet houdt dit in dat de beste medewerkers in dezelfde loonschalen kunnen terechtkomen als hun leidinggevenden. Door het toekennen van flatterende functietitels ('senior') kan men hun bijdrage ook expliciet erkennen en aan de statusbehoeftes voldoen. Meer weten? Deze podcast legt het onderzoek ter zake glashelder uit.

Tip 84: Gebruik eens een optimalisatieformule



In de bedrijfsvoering moeten vaak allerhande afwegingen worden gemaakt. Denk maar aan het vastleggen van de lotgrootte (een afweging tussen set-upkosten en voorraadkosten), de veiligheidsvoorraad (een afweging tussen leverbetrouwbaarheid en voorraadkost), of de snijsnelheid van een draaibank (een afweging tussen machinekost en gereedschapskost). Voor veel van deze afwegingen werden er lang geleden al formules ontwikkeld. Vreemd genoeg maakt maar een kleine minderheid van de bedrijven gebruik van deze kennis. Dergelijke formules kennen weliswaar beperkingen, maar het gebruik van een formule is over het algemeen wel beter dan het alternatief: een wilde gok. Voor het optimaliseren van allerhande verspanende processen vindt u

formules op modelgebaseerd bewerken, een formule voor de economische lotgrootte vindt u hier en voor de veiligheidsvoorraad vindt u hier de formule.

Tip 85: Zet uitdagende doelen vooropp



In de jaren 1970 zat het management van een houthakkersbedrijf met de handen in het haar. De truckchauffeurs hadden de gewoonte om hun vrachtwagens niet te overladen om boetes te vermijden. In de praktijk betekende dit dat de vrachtwagens slechts voor 60 procent beladen waren. Het management had eerder de truckchauffeurs al vruchteloos aangezet om meer hun best te doen. Om dit probleem op te lossen riep het management de hulp in van een universiteit. De onderzoekers stelden voor om niet langer aan de chauffeurs te vragen om hun best te doen, maar om hen een specifiek doel mee te geven. Na overleg met de vakbonden werd overeengekomen dat het behalen van de doelstelling op generlei manier zou worden beloond, behalve met mondelinge lof, en dat niemand zou worden bekritiseerd voor het niet halen van de doelstelling. De vakbond geloofde dat het vooropzetten van een doelstelling zonder enige consequentie geen impact zou hebben en ging akkoord met een beladingsdoelstelling van 94 procent. Tot de verbazing van velen was na één maand de beladingsgraad al gestegen tot 80 procent, waarna de beladingsgraad de volgende maand terugviel tot 70 procent. Uit interviews met de chauffeurs bleek dat men wou testen of het management hen effectief niet zou berispen voor het niet halen van de doelstelling. De supervisors volgden getrouw hun instructies en onthielden zich van kritiek. Vanaf de derde maand schoot de beladingsgraad omhoog tot meer dan 90 procent, en zou nog vele jaren op dit niveau blijven.

Deze studie bij het houthakkersbedrijf vormde de aanzet van een lange reeks experimenten. Sindsdien hebben honderden studies aangetoond dat het zetten van een uitdagende doelstelling zorgt voor betere prestaties dan gemakkelijke of vage doelstellingen zoals 'doe je best'. Zo lang de persoon toegewijd is aan de doelstelling, over de nodige vaardigheden beschikt en geen conflicterende doelen heeft, blijkt er ook een lineaire relatie te zijn tussen de moeilijkheid van de doelstelling en de geleverde prestatie. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers regelmatig feedback krijgen over hun huidige prestaties, zodat ze de vooruitgang kunnen zien, wat motiverend werkt. Uit het onderzoek blijkt ook dat het niet echt uitmaakt of ze het doel opgelegd krijgen, of ze via inspraak tot het doel zijn gekomen, zolang ze maar toegewijd zijn aan het doel. Door

doelstellingen in onderlinge afstemming vast te leggen, kan de toewijding aan het doel wel vergroten. In sommige gevallen ziet men overigens dat de medewerkers zelf een moeilijker doel voorstellen dan de supervisor in gedachten heeft. De impact van het zetten van doelstellingen op de productiviteit mag niet onderschat worden en bedraagt typisch 10-25 procent.

Het bekende 'SMART'-acroniem biedt een goede leidraad bij het ontwikkelen van doelstellingen. Goede doelstellingen zijn Specifiek en niet vaag; Meetbaar, wat het geven van feedback verbetert; Achievable ('bereikbaar'), ondersteund door een plan; Relevant, wat de betrokkenheid verhoogt; en Tijdsgebonden, om uitstelgedrag te voorkomen.

Het zetten van doelstellingen werkt overigens niet altijd. Als medewerkers de doelstellingen als bedreigend ervaren (bijv. angst voor jobverlies of berisping), of wanneer de medewerkers structureel overbelast zijn, dan verliest het stellen van doelstellingen zijn kracht. Soms leiden specifieke, uitdagende doelen niet tot een prestatieverbetering, doordat men zich blindstaart op het prestatiedoel, en niet langer op het ontwikkelen van de vaardigheden die nodig zijn om het doel te behalen. In dit geval is het beter om leerdoelen te stellen die vastleggen welke vaardigheden men moet ontwikkelen. In dit geval focust een verkoper niet langer eng op het halen van een omzetcijfer, maar wel op de vaardigheden die hiervoor nodig zijn (bijv. het bedenken van drie manieren om de slaagkans van offertes te verhogen).

Tip 86: Creëer een cultuur van continu verbeteren

Veel bedrijfsleiders dromen van creatieve arbeidskrachten die elke dag de ideeënbus volproppen met verbetervoorstellen. De realiteit is vaak dat slechts een miniem deel van de medewerkers af en toe bezig is met verbeteren, waardoor veel verbeterpotentieel blijft liggen. Wilt u hierin verandering zien, dan zijn vier elementen belangrijk. Ten eerste, moet het management zelf voortdurend communiceren over continu verbeteren. Zo publiceert Barco elk jaar een gids met de uitgevoerde verbeteringen van de medewerkers, om zo de cultuur van continu verbeteren aan te wakkeren. Ten tweede moeten managers het voorbeeld geven en zelf ook bezig zijn met verbeteringen. Ten derde moet het management aan alle betrokkenen tonen dat ze oprecht geïnteresseerd zijn in de verbeteringen die werden doorgevoerd. Dit kan via zogenaamde 'gemba walks', waarbij managers op de werkvloer zelf gaan kijken naar de verbeteringen. Ten vierde, moet de tijd tussen het formuleren van een verbeteridee en de implementatie zeer kort worden gehouden. Een goede manier is om iedere suggestie dadelijk simpelweg uit te testen, desnoods in een vereenvoudigde of gesimuleerde vorm. Zo zagen we al bedrijven die met kartonnen dozen een nieuwe lay-out-opstelling uittesten.

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!

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

Het verkorten van doorlooptijden maakt het mogelijk om te groeien als bedrijf en heel wat indirecte kosten te reduceren. De productiestrategie quick response manufacturing (QRM) maakt dit mogelijk voor bedrijven in een high-mix, low-volume omgeving. Vanaf 8 november (Gent) en 17 november (Diepenbeek) organiseren we een volgende ***opleidingscyclus over QRM****.*

(Bron beelden: Dreamstime)

Auteurs



Pascal Pollet