

Help, onze productiviteitsgroei daalt! Nog vier tips om uw productiviteit op te krikken (deel 22)

25 januari 2023, 09:50

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 ondermaats. Productiviteitsgroei blijft belangrijk en maakt het mogelijk om in een vergrijzende wereld met een krimpende actieve bevolking de welvaart op peil te houden, en om het welzijn te verbeteren door simpelweg minder uren te moeten werken.

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 91: Voer een verzuimbeleid



Sinds 2010 stijgt het absenteïsme in België jaar na jaar gestaag en bedraagt nu ca. 6 procent, waarvan de helft kortverzuim (minder dan een maand). Opvallend in de cijfers is dat het kortverzuim bij jonge werknemers hoger is dan bij de oudere werknemers. Naast grote verschillen tussen de ondernemingen, ziet men vaak ook opvallende verschillen tussen de afdelingen van eenzelfde bedrijf. Dit geeft aan dat verzuim niet enkel kan worden teruggebracht tot natuurlijke ziektes, maar dat een hoog verzuim eerder het gevolg is van problemen in de organisatie.

Het absenteïsme kan teruggedrongen worden door het voeren van een goed verzuimbeleid dat zich richt op het reduceren van de duur en de frequentie van het ziekteverzuim. Jammer genoeg stelt men vast dat slechts een minderheid van de bedrijven een gedegen verzuimbeleid voert. Een goed startpunt voor het ontwikkelen van een verzuimbeleid is een analyse van de verzuimcijfers: hoe scoort u ten opzicht van sectorgenoten en hoe verhouden de verschillende afdelingen zich ten opzichte van elkaar. Sociale secretariaten beschikken over de nodige statistieken om u hierbij te helpen. Vervolgens bepaalt u de passende maatregelen om het verzuim terug te dringen. Een goed verzuimbeleid steunt op drie pijlers: reactieve, curatieve, en preventieve maatregelen. Enkele mogelijkheden zijn:

Reactieve maatregelen:

- Maak duidelijke afspraken over ziektemelding: vraag bijvoorbeeld dat de medewerker ’s morgens telefonisch zijn directe leidinggevende verwittigt (dit creëert een drempel) én vertel tijdens dit gesprek dat de medewerker gemist wordt.
- Voer verzuimgesprekken bij frequent verzuim, waarbij de leidinggevende en de medewerker samen op zoek gaan naar mogelijke werk-gerelateerde oorzaken van het verzuim.

Curatieve maatregelen:

- Zorg voor een goede begeleiding van zieke medewerkers: hou tijdens hun ziekte regelmatig contact met de werknemers (mensen keren sneller terug als er persoonlijk contact is).
- Ga samen na of de medewerker voor andere taken kan worden ingezet tijdens de herstelperiode, zodat u nog gebruik kan maken van zijn 'restcapaciteit'. Het deeltijds inzetten

van een werknemer biedt vaak ook soelaas om de terugkeer te vergemakkelijken.

Preventieve maatregelen:

- Verbeter de ergonomie van de werkposten (zie tip 31), geef training over tillen en heffen, voorkom arbeidsongevallen.
- Laat medewerkers hun verlof volledig opnemen, moedig medewerkers aan om meer te bewegen (fietsplan) en minder te zitten (stand-up meetings, zit-sta bureaus).
- Zorg voor een prettige werkomgeving: organiseer geregelde pauzes en ontspanningsmomenten, toon waardering voor hun werk, organiseer de nodige afwisseling, zorg voor betrokkenheid (vraag om hun ideeën om de werkomgeving te verbeteren én doe er iets mee).

Wil u meer weten over het opzetten van een verzuimbeleid? U kan meer informatie vinden in de whitepaper over verzuimbeleid van Agoria.

Tip 92: Praat niet over efficiëntie, maar over het makkelijker maken van het werk

Initiatieven gericht op het verhogen van de productiviteit kunnen erg bedreigend overkomen. Stel u maar eens in de plaats van een heftruckchauffeur die tijdens een lean sessie verneemt dat transport een te elimineren verspilling is. Erg gemotiveerd om bij te dragen zal hij hier niet van worden. Het fundamentele probleem is dat veel initiatieven vertrekken vanuit het enge belang van het bedrijf, en geen afdoende antwoord bieden op de “wat heb ik er aan”-vraag van de medewerker. Hierdoor slaan dergelijke verbeterprogramma’s niet aan en vallen de resultaten tegen.

Toyota, de verbeterkampioen bij uitstek, masseert de vrees voor jobverlies weg door werkzekerheid aan de vaste werknemers te beloven. Voor organisaties die in een groeifase zitten of over veel tijdelijke werkkrachten beschikken, zijn dergelijke geruststellende beloftes haalbaar. Jammer genoeg, geldt dit niet voor alle organisaties.

Een andere aanpak bestaat erin om de medewerker zelf centraal te zetten, en de productiviteitsverbeteringen te richten op het gemakkelijker maken van zijn werk. Vertel dus niet aan uw heftruckchauffeur dat u zijn werk wil elimineren, maar zoek samen uit wat er kan gebeuren om zijn werk gemakkelijker te maken. Mogelijks verliest hij nu veel tijd met omrijden door overvolle gangen of met het zoeken naar de materialen. Als u zijn werk makkelijker maakt, zal hij minder tijd verspillen en kan finaal ook de productiviteit stijgen. Hou er ook rekening mee dat veel medewerkers allergisch zijn aan het woord ‘efficiëntieverbeteringen’, wat ze vaak associëren met harder werken en ontslagrondes. Spreek dus niet over 'het efficiënter maken van het werk', maar over 'het gemakkelijker maken van het werk'. Een simpele vraag als “wat hindert je bij het werk?” kan u op het spoor brengen van heel wat verbeterideeën. Als u vervolgens effectief aan de slag gaat met de verzuchtingen, zullen ook de jobtevredenheid en betrokkenheid stijgen, en kan u een spiraal van verbeteringen op gang brengen.

Tip 93: Gebruik engineering-standaarden



Engineering-taken zoals productontwerp, procesontwerp en werkvoorbereiding omvatten voor een deel creatieve taken, maar bestaan ook uit routinematige elementen. Door de routinematige elementen zo veel als mogelijk te standaardiseren kan vaak een stevige productiviteitswinst worden geboekt. Het standaardiseren van engineering werk houdt in dat men de best gekende manier om een taak uit te voeren vastlegt, en deze vervolgens steeds toepast. Een engineering-standaard kan verschillende vormen aannemen, zoals een documentatietemplate, een checklijst, een vaste componentenlijst, een mappenstructuur, … Door het vastleggen van deze standaarden vermijdt men het telkens opnieuw uitvinden van het warm water en vermijdt men verwarring.

Zo zagen we onlangs een busbouwer die vaak werd geconfronteerd met te korte kabels in de montage. De productiemedewerkers beschikten niet over instructies over de kabelroutering in de bus en kozen dus soms voor routes die te lang waren. Door het vastleggen van de routes in een standaard kon deze onduidelijkheid worden vermeden. Op die manier wist de productie hoe men de kabels moest geleiden, en was het ook duidelijk voor de verschillende ingenieurs hoe ze de kabellengtes moesten berekenen.

Het maken van goede standaarden vergt heel wat overleg. Stem de standaarden af met de gebruikers zodat u enkel deze informatie aanlevert die echt nodig is en in een formaat dat voor de verschillende



Uit onderzoek is al langer bekend dat thuiswerk de productiviteit kan verhogen. Zo blijkt uit studies dat callcentermedewerkers 7-14 procent productiever zijn en dat octrooi-onderzoekers ca. 4 procent productiever zijn als ze thuiswerken. Dit zijn echter typisch individuele taken, waarbij er weinig samenwerking vereist.

In omgevingen waarin samenwerking belangrijk is, biedt hybride werken een oplossing. Hybride werken combineert typisch 2-3 dagen thuiswerk per week met kantoorwerk. Onderzoekers konden recent de impact van hybride werken uittesten bij een groep van 1.652 ingenieurs, marketeers en financiële medewerkers van een groot bedrijf (Trip.com). In het onderzoek konden de medewerkers met een oneven geboortedatum op woensdag en vrijdag thuiswerken, terwijl de rest van de dagen op kantoor werden gespendeerd. De overige medewerkers fungeerden als controlegroep en werkten uitsluitend op kantoor.

Uit het onderzoek kwamen vier bevindingen naar voor: het hybride werken leidde tot een hogere jobtevredenheid en deed de kans dat iemand ontslag nam met 35 procent dalen. Ten tweede, daalde het aantal gewerkte uren tijdens de thuisdagen, maar steeg het aantal gewerkte uren op de andere dagen. Ten derde, steeg het aantal verstuurde berichten en video-calls zowel tijdens de thuiswerkdagen, als tijdens de andere dagen, wat aangeeft dat ook de aard van het kantoorwerk

wordt beïnvloed door het thuiswerk. Ten vierde, steeg het aantal regels geschreven code met 8 procent en schatten de hybride werkers zelf dat hun productiviteit met 1,8 procent was gestegen. Verder zag men geen significante impact op de prestatiebeoordelingen en de promoties. Gelet op de positieve impact op het vlak van retentie, jobtevredenheid en productiviteit, besliste het bedrijf in kwestie om hybride werken mogelijk te maken voor alle medewerkers.

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 30 maart (Diepenbeek) en 18 april (Gent) organiseren we een volgende opleidingscyclus over QRM.

Foto 1: Towfiqu barbhuiya (Unsplash)

Foto 2: ThisisEngineering RAEng (Unsplash)

Foto 3: Andrea Piacquadio (Pexel)

Auteurs



Pascal Pollet