

Punten voor gameboy-generatie



In de meeste magazijnen is logistiek nog steeds mensenwerk. Het verbeteren van logistieke prestaties begint dus bij het verbeteren van de menselijke prestaties. Moderne warehouse management systemen leveren genoeg informatie over die menselijke prestaties. Maar hoe koppel je die informatie terug naar de werkvloer?

Marcel te Lindert

Stel je voor dat je warehouse management systeem (WMS) elke dag netjes een overzicht levert met de productiviteit per werknemer. Wat moet je doen met die informatie? Bewaren tot beoordelingsgesprekken? Ophangen op het prikbord? Walther Ploos van Amstel heeft een ander idee. "Individueel terugkoppelen via het scherm op de RF-terminal. Laat per half uur of per uur zien wat de medewerker heeft gepresteerd, bijvoorbeeld op een schaal van 1 tot en met 10.

Met de huidige warehouse management systemen en RF-apparatuur moet dat mogelijk zijn.", zegt de hoogleraar logistiek van de Koninklijke Militaire Academie, die twee jaar geleden gepromoveerd is op het organiseren van logistieke beheersing. Volgens Ploos van Amstel past deze manier van terugkoppelen in het tijdsbeeld. "De huidige generatie jongeren is een gameboy-generatie. Die zijn gewend om te denken in termen van 'levels' en 'points'. Vergelijk het met een hartslagmeter bij het sporten."

OPHANGEN

Over de beste manier van terugkoppelen bestaat discussie. Jeroen van den Berg pleit ervoor om de productiviteitscores van medewerkers publiekelijk op te hangen. Ploos van

Amstel is hier geen voorstander van. Jeroen van den Berg, eigenaar van Jeroen van den Berg Consulting: "Waarom zou je het niet doen? Op middelbare scholen worden de proefwerkcijfers ook opgehangen. Voorwaarde is wel dat het om een eerlijke manier van meten gaat, dat er geen discussie is over de meetmethode. Als dat het geval is, kun je de individuele scores van medewerkers best ophangen. Heel veel bedrijven zijn hierin echter nogal terughoudend." Ploos van Amstel vreest voor de sfeer als de cijfers open en bloot worden opgehangen. "Dat moet je niet doen. Dan krijg je ongezonde concurrentie, ziekteverzuim, etc. De medewerkers weten vaak toch wel van elkaar wie beter scoort. Met ophangen van de cijfers help je de zwakke broeders niet vooruit", vindt de hoogleraar. Er zijn volgens hem andere manieren om te laten zien wie goed presteert. Introduceer bijvoorbeeld de medewerker van de maand, zoals McDonald's doet.

In de ogen van Van den Berg werkt het ophangen van individuele scores beter dan het ophangen van teamscores. "In het eerste geval zie je dat de prestaties van de zwakkere broeders verbeteren. In het tweede geval wordt de productiviteit vaak niet echt aangepakt." Zowel Van den Berg als Ploos van Amstel raadt aan om de productiviteitscijfers in individuele beoordelingsgesprekken aan te kaarten. "Alleen meten is niet genoeg. Je moet proberen om ook de oorzaak van het slechte presteren te achterhalen", aldus Van den Berg.

LEVENSGEVAARLIJK

Voordat informatie uit prestatie-indicatoren wordt teruggekoppeld naar de medewerkers, moet de logistiek manager of warehouse manager eerst zorgen voor een afgewogen set prestatie-indicatoren. "Ik heb wel eens in een magazijn rondgelopen waar alleen maar op productiviteit werd gemeten. Het was levensgevaarlijk met al die rondscheurende magazijntrucks", aldus Van den Berg, die voortrekker is van een werkgroep die namens de Vereniging Logistiek Management onderzoek doet naar prestatie-indicatoren en de vertaling daarvan naar de werkvloer.

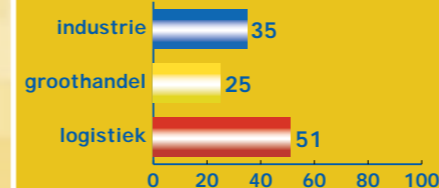
Behalve op productiviteit is het dus belangrijk om ook op aspecten zoals het aantal fouten en misschien wel veiligheid te meten. Als bijvoorbeeld alleen wordt gemeten op het aantal zendingen dat de deur uitgaat, gaat een medewer-

Logistiek meet het meest

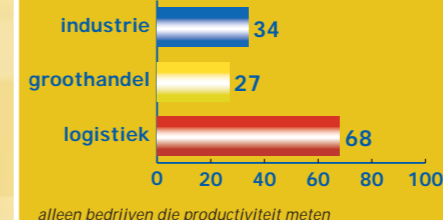
Opvallend is het grote aantal logistiek dienstverleners dat de productiviteit per werknemer meet. Uit het Logistics Labour Survey, een onderzoek van Transport+Opslag, LogistiekKrant en Tempo-Team, blijkt dat 51 procent van de logistiek dienstverleners prestatie-indicatoren op dit gebied heeft. In de industrie is dat slechts 35 procent, in de groothandel 25 procent. De hoge score van logistiek dienstverleners wordt met name veroorzaakt door het vele gebruik van ICT-systemen, zoals warehouse management systemen,

barcodescanners of pick-to-light-systemen. Deze systemen maken het mogelijk om de aan een taak bestede tijd te vergelijken met objectief vastgestelde normtijden. Niet verwonderlijk dus dat deze vorm van productiviteitsmeting het vaakst voorkomt bij logistiek dienstverleners. Driekwart van de bedrijven gebruikt de productiviteitscijfers in één-op-één gesprekken met de medewerkers. Slechts vier procent hangt de cijfers op in het magazijn.

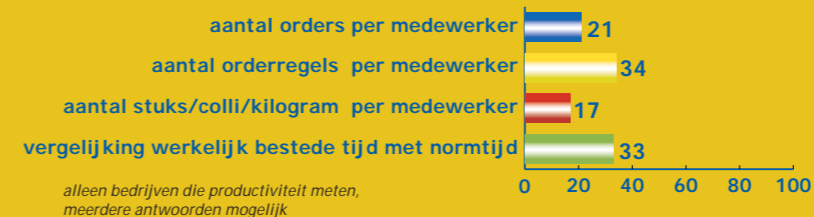
WIE MEET DE PRODUCTIVITEIT PER WERKNEMER?



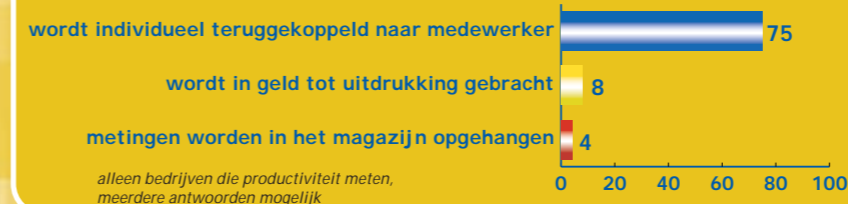
WIE GEBRUIKT HIERVOOR ICT-HULPMIDDELEN?



WELKE INDICATOREN HANTEERT U?



WAT DOET U MET DE INFORMATIE?



Gebruiker moet zelf rekenen

Niet meer dan 57 procent van de warehouse management systemen (WMS) levert standaard informatie over de werklust per medewerker. Dat blijkt uit het WMS-onderzoek van IPL Consultants en Fraunhofer IML. De meeste systemen leveren wel gegevens over de tijd, die aan een opdracht (94 procent) of activiteit (84 procent) is besteed, maar dit zegt nog niets over een efficiënte invulling van die tijd. Daarvoor moet de gebruiker nog wel zelf met deze gegevens gaan rekenen of vergelijken. Datzelfde geldt voor de tijd die een medewerker is ingezet. Dat is leuk voor de urenregistratie, maar zegt niets over de productiviteit.

HOEVEEL SYSTEMEN LEVEREN STANDAARD DE VOLGENDE INFORMATIE?



ker een half uur voor het einde van een ploeg echt niet meer beginnen aan een grote zending. Dan pakt hij alleen nog wat kleine zendingen om het gemiddelde op te voeren. Om te voorkomen dat medewerkers worden opgejaagd, pleit Ploos van Amstel ook voor teamgesprekken en teambeoordelingen. "In die teamgesprekken kunnen andere aspecten, zoals kwaliteit, aan bod komen. In een team kan eveneens blijken dat een medewerker met een lage productiviteit beschikt over andere waardevolle eigenschappen. Misschien is hij sterk in het coachen van medewerkers of is hij belangrijk voor de sfeer."

PUNTEN SPAREN

Resteert de vraag of bedrijven hun beste medewerkers moeten belonen. In Frankrijk bijvoorbeeld wordt hier en daar zelfs met stukloon gewerkt. Zo ver willen Van den Berg en Ploos van Amstel niet gaan. "Dat is gevaarlijk, want dan ben je dus inderdaad alleen maar op productiviteit aan het meten."

Uiteraard zullen goed presterende medewerkers tijdens beoordelingsgesprekken eerder in aanmerking komen voor promotie of salarisverhoging. Daarnaast werken individuele bonussen ook erg stimulerend. Ploos van Amstel noemt ook airmiles-programma's - 'spaar je vakantie naar Turkije bij elkaar' - en extra opleidingsfaciliteiten als stimulans. "We praten hier over een categorie medewerkers die doorgaans weinig carrièreperspectieven heeft. Als ze kunnen sparen voor opleidingspunten, biedt je ze vooruitzicht op andere functies. Misschien kunnen ze wel teamleider worden of transportplanner." Straffen is in ieder geval uit den boze, vindt Ploos van Amstel. "Niet belonen is al straf genoeg." ■

Wilt u eerdere artikelen uit deze reeks downloaden of een WMS-pakket met interessante artikelen bestellen, kijk dan in het WMS-dossier op www.transportenopslag.nl.

Reacties: marcel.te.lindert@reedbusiness.nl



Een project van Fraunhofer-IML, IPL Consultants en Transport+Opslag www.warehouse-logistics.com