

PRESTATIES

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMEN | DOOR PATRICK VAN JAARVELD

Prestatie Management (of Performance Management), een systeem dat helpt om prestaties op een gestandaardiseerde en consistente manier te managen. Een communicatiestructuur waarbij afwijkingen worden benoemd, geregistreerd en opgevolgd. Deze afwijkingen op de gezette standaard vormen de basis en input voor continu verbetering. Iedere dag, week, maand en jaar. Prestatie Management is niet alleen voorbehouden aan productiebedrijven, maar in mijn ogen toepasbaar in alle sectoren en bovenal een basisvoorwaarde voor een succesvolle bedrijfsvoering.

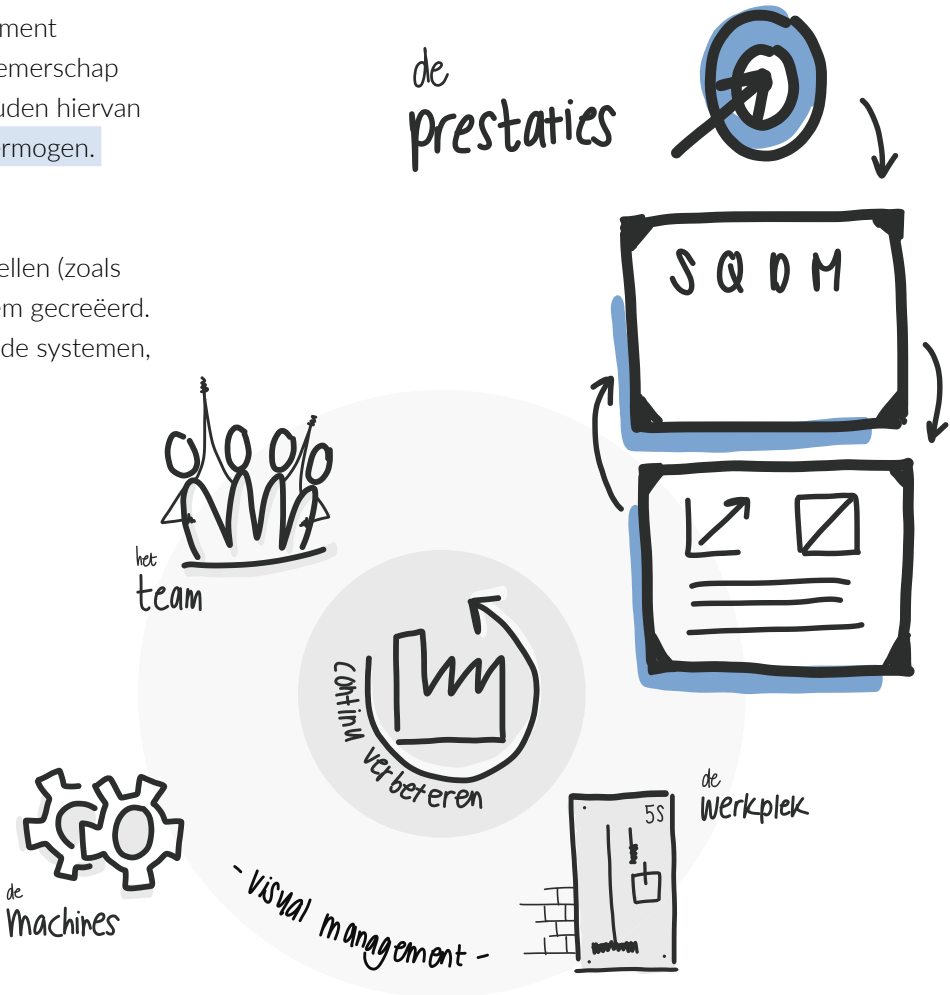
Productie systemen

In de afgelopen jaren heb ik door vele bedrijfsbezoeken kennis gemaakt met tal van Prestatie Management systemen. Vaak ontstaan vanuit goed ondernemerschap en logisch denken. Het opzetten en onderhouden hiervan vraagt een grondige aanpak en uithoudingsvermogen. Dat heb ik zelf meermaals mogen ervaren.

Vanuit deze ervaring en de theoretische modellen (zoals TPS) hebben we het Visuele Productie Systeem gecreëerd. Een combinatie van een aantal toonaangevende systemen, vereenvoudigd tot een model van 5 pilaren.

Prestaties is één van die pilaren naast: team, machine, werkplek en continu verbeteren.

Een optimaal en visueel
Productie systeem



"In een goed lopende organisatie werken de VPS pilaren samen waarbij Visual Management de verbindende factor is."

De strategie

De basis in het managen van prestaties is een duidelijk geformuleerde organisatiestrategie. Die koers bevat een concrete set aan KPI's. De strategische context achter de doelstellingen dient voor iedereen op de werkvloer helder te zijn. Het is van cruciaal belang dat medewerkers de eigen bijdrage aan het grotere geheel herkennen en begrijpen.

Sturing en verantwoording

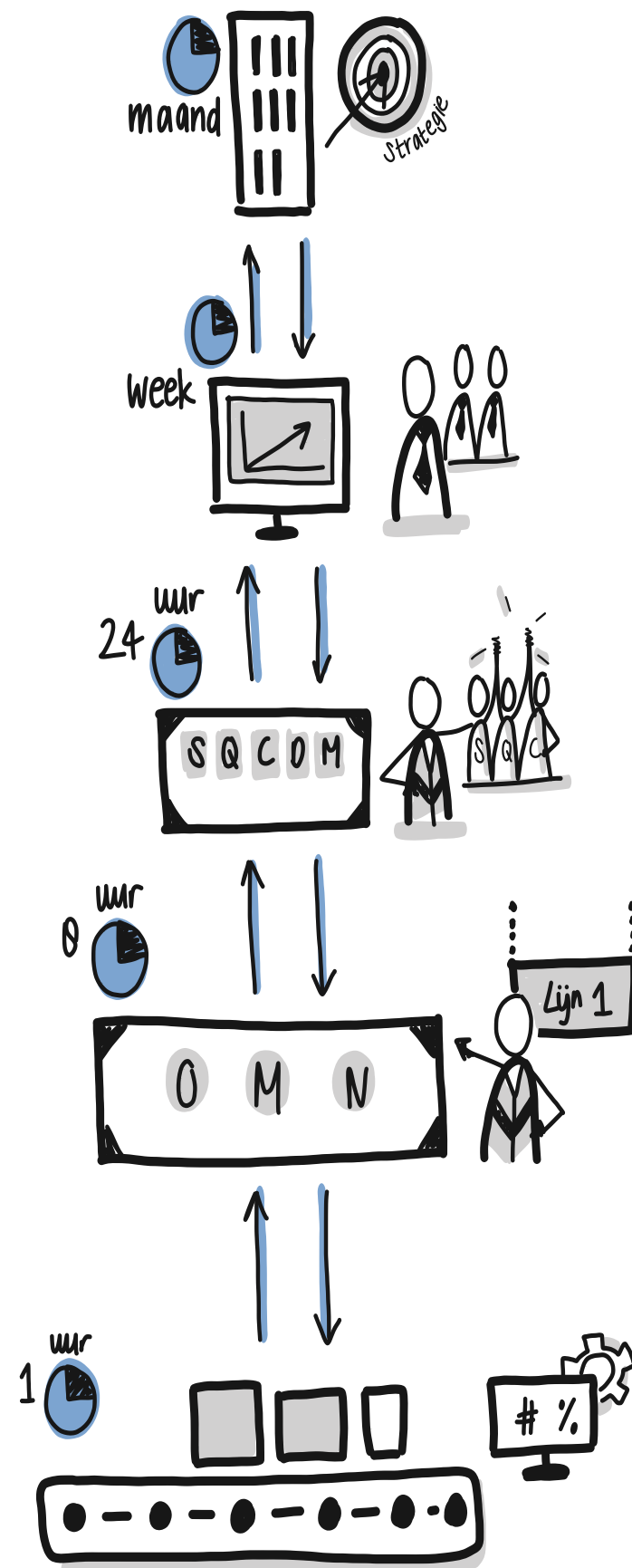
Prestaties managen zit vooral in een goed proces van sturing en verantwoording. Belangrijk voor het

opbouwen van dit model is het inzicht in 'lagen' van de organisatie. Ook de juiste verantwoordelijke personen als schakels tussen de lagen aanstellen is essentieel voor de informatieoverdracht.

In een gepland communicatiemoment wordt door het team verantwoording afgelegd over de geleverde prestaties en wordt door de daarvoor aangestelde personen aangestuurd vanuit de standaarden. Ook worden escalaties opgerold naar een volgende laag. Een voorbeeld in een productieomgeving is het moment van overleg tussen Shift Managers, die de prestaties overdragen aan de Productie Manager in dagdienst.

Het totaal aan sturing en verantwoording lagen en de interactie daartussen is het Prestatie Management Systeem. Daarbij is kenmerkend dat de lagen zich onderscheiden in detailniveau van informatie. Alles met het oog op de hoger gelegen doelstellingen en strategie.





In zijn totaliteit bestaat een prestatie systeem uit een geaccepteerde set aan doelstellingen, een logisch gedefinieerde structuur van sturing en verantwoording en een gestandaardiseerde manier van werken. Het geheel aan communicatie, harmonieus bewegend, van onder naar boven en weer terug.

"De sleutel tot een goede borging van een Prestatie Systeem is het gebruik van Visual Management."

Doelstellingen

Waar werken we naar toe? Wat zijn onze persoonlijke, team- en afdelingsdoelstellingen? De kunst is de hogere doelen tot team- (lijn-) of zelfs persoonlijk niveau 'uit te kleden'. Hang deze op aan de vastgestelde KPI-structuur en medewerkers begrijpen en zien letterlijk waar naar toe wordt gewerkt.

Transparantie

Transparantie in de prestaties lukt door ze visueel te maken op een whiteboard. In een ideale wereld zijn de juiste personen verantwoordelijk voor het aanleveren van de data. Bijvoorbeeld; de operator noteert de OEE-data van de machine, de teamleider noteert de totale lijnprestaties en de Shift Manager noteert de dagprestaties. Het zelf noteren van de content zorgt voor betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Standaarden

Door de afgesproken proces- en werkstandaarden inzichtelijk te houden stel je de organisatie in staat om constant te sturen op houding, gedrag en afwijkingen. Met het gebruik van visualisatie, zoals bijvoorbeeld visuele werkinstructies, worden afwijkingen snel zichtbaar waardoor er tijdig gestuurd kan worden.



TIPS

- Visueel leiderschap is cruciaal. Go to Gemba!
Geef als leiders het goede voorbeeld.
- Teams veranderen snel. Zorg dat ieder nieuw lid getraind wordt in het Prestatie Management Proces.
- Maak gebruik van coaching en facilitatie ter borging van het proces. Vreemde ogen dwingen.
- Zorg dat de indeling van borden in lijn zijn met het onderliggende proces.
- Neem in de visualisatie een KPI die gerelateerd is aan de kwaliteit van het proces. (bijv. de KPI voor het aantal mensen dat op tijd is bij een meeting)

VALKUILEN

- Doelstellingen die niet op de juiste manier of het juiste detailniveau doorvertaald zijn.
- Escalaties vanuit de sturing en verantwoording lagen worden niet of te langzaam opgevolgd.
- Personen die zich niet aan de processen houden en daarop niet worden aangesproken.
- Toestaan dat visualisatieborden niet gebruikt worden en om het proces heen gewerkt wordt.
- Te lang met 'gekunstelde' visualisaties werken.
- Hierdoor wek je onbewust de indruk dat het Prestatie Systeem niet belangrijk is.

Standhouden

Het opzetten van een Prestatie Systeem is geen hogere wiskunde. Duidelijke doelen, enthousiaste medewerkers en een gezond verstand zijn belangrijke ingrediënten.

Het allerbelangrijkste ingrediënt is discipline. Blijf focus en aandacht houden voor gestelde standaarden en werkprocessen en durf elkaar aan te spreken. Ieder uur, iedere dag en vooral door iedereen.

Hopelijk kun jij mijn ervaring omzetten in succes!

Patrick van Jaarsveld

Quality & Food Safety Manager, MARS Nederland

