

Inactiviteit is ook een arborisico

Fysieke overbelasting als gevolg van zwaar tillen, dragen, duwen of trekken is een bekend arborisico, waar in de risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E) meestal wel aandacht aan wordt besteed. Maar fysieke belasting kan zich ook in een andere vorm manifesteren. Want ook lichamelijke inactiviteit is een arborisico. Vooral medewerkers die veel beeldschermwerk doen, lopen het risico op fysieke onderbelasting.

Bewegen

Ter preventie van RSI-klachten moet u zulke medewerkers daarom actief aanzetten om regelmatig te bewegen, bijvoorbeeld door een korte (lunch)wandeling te maken of regelmatig naar de printer te lopen. Met enige regelmaat tien minuten van de werkplek weggaan, is vaak al voldoende.

VAARDIGHEDEN MOTIVEREN

Omgaan met negativiteit

Wat moet u wel en niet doen als u bij een van uw medewerkers een negatieve werkhouding bespeurt? Volg de volgende vijf stappen:

1. Vraag uw medewerker op de man af (maar wel discreet) wat er aan de hand is. Waarom is hij niet meer gemotiveerd?
2. Ga het gesprek op een positieve en constructieve manier aan, zodat uw medewerker zijn ongenoegen vrij kan uiten.
3. Toon tijdens het gesprek begrip voor de wensen van uw medewerker en geef er eventueel aan toe.
4. Leg uw medewerker duidelijk uit wat de regels zijn en hoe er op uw afdeling gewerkt wordt. Kijk waarom deze zaken botsen met zijn wensen.
5. Zoek samen met uw medewerker naar oplossingen voor zijn motivatieprobleem.

U kunt niet beheersen als u niet meet

Iedere organisatie – ongeacht de omvang – heeft informatie nodig voor een goede aansturing. Waar het in kleine organisaties gaat om een beknopt overzichtje, zal het bij grote organisaties gaan om een heel boekwerk van met elkaar samenhangende cijfers. Doel van die cijfers is vaststellen waar uw organisatie staat en of u nog op koers ligt. Om goed inzicht te krijgen in de prestaties van de organisatie is het raadzaam om indicatoren te bepalen die gerelateerd zijn aan de bedrijfsstrategie: de zogenoemde key performance indicators (KPI's).

Een KPI wordt altijd gemeten ten opzichte van een norm. Vooral als er nog geen historische gegevens beschikbaar zijn, kan die norm lastig te bepalen zijn. Het beste is om dan zelf een norm te kiezen en die gedurende de tijd bij te stellen op basis van actuele ervaring. Schat om te beginnen goed in wat de klant of markt van u verwacht en ga daarmee van start. In het algemeen zijn KPI's voor langere termijn gedefinieerd. Ze wijzigen pas als de strategie van uw organisatie verandert.

Verkeerd

Veel organisaties gebruiken stuurinformatie die vooral gericht is op de productie, zoals omzet, kosten en foutpercentages. Maar een efficiënte productie leidt nog niet per se tot het behalen van uw strategische doelen. U moet ook andere aspecten van de organisatie monitoren. Denk aan KPI's op algemeen, financieel, human resources- en verkoopgebied. Uiteraard hangt het van uw specifieke organisatie af hoeveel en welke KPI's u in het oog houdt. Het is essentieel dat KPI's helder geformuleerd zijn en dat er reke-

ning wordt gehouden met alle uitzonderingen die de cijfers kunnen verstoren. Als u retour gekomen goederen niet meeneemt in de actuele voorraad, zal dat u bijvoorbeeld een verkeerd beeld geven van de feitelijke voorraad. Zorg ervoor dat de KPI's altijd meetbaar, realistisch en tijdgebonden zijn: u moet kunnen zien of ze uitgevoerd zijn binnen de tijd die ervoor staat.

Samenwerking

Het gebruik van KPI's zorgt ervoor dat u snel feedback kunt geven aan de directie op basis van relevante gegevens. Bovendien kunt u snel actie ondernemen als u merkt dat de prestaties onder de norm blijven. Na zo'n actie kunt u al snel zien wat het resultaat ervan is, zodat u eventueel bij kunt sturen. KPI's bevorderen dus een snelle besluitvorming omdat ze zichtbaar maken hoe de organisatie

Wat is een KPI eigenlijk?

Veel mensen denken dat het bij KPI's gaat om getallen. Dat is tot op zekere hoogte waar: KPI's worden door middel van een getal weergegeven. Toch is niet ieder getal dat de resultaten van de organisatie uitdrukt, een KPI. De essentie zit hem in het feit dat goede KPI's een relatie hebben met de strategie van de organisatie. Ze sturen de organisatie in de richting die is gedefinieerd in het strategisch plan. Er is een directe relatie met de te behalen doelen van de organisatie. Een financiële instelling die als doel heeft 'de meest winstgevende instelling' te worden, zal bijvoorbeeld 'winst voor belasting' als KPI kiezen.





ervoor staat. Doordat er snel inzicht is, stimuleert het gebruik van KPI's de communicatie tussen de diverse managementlagen in de organisatie. Het komt de samenwerking ook ten goede: alle medewerkers hebben immers een gedeelde visie en streven dezelfde doelen na. Zo resulteert het gebruik van KPI's in een betere performance van de organisatie.

Ontevreden

Houd er wel rekening mee dat de manier waarop u iets brengt, van invloed is op het resultaat. De mededeling dat

duizend klanten ontevreden zijn, raakt de medewerkers meer dan een percentage ontevreden klanten van 10%. Dus kies voor absolute getallen. Mensen houden ook niet van verlies. Formuleer KPI's dus bij voorkeur in de verliesvorm, bijvoorbeeld 'Deze week hebben we honderd units uitval'. Medewerkers ondernemen dan sneller actie.

Simon Troost, adviesbureau voor arbo, verzuim en re-integratie AdviceSelect, tel.: (023) 557 46 78, e-mail: info@adviceselect.nl, www.adviceselect.nl

Gouden tips voor het maken van een goede KPI

- De kosten moeten opwegen tegen het nut dat u ervan heeft. Informatie verzamelen kost geld. Wees kritisch op welke informatie u verzamelt en hoeveel moeite dit kost.
- Geautomatiseerde systemen leveren veel informatie. Maar er is pas sprake van een KPI als er een link is met de strategie.
- Definieer alle kritische bedrijfsprocessen die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen en monitor die continu.
- Er moet een medewerker of groep verantwoordelijk zijn voor elke KPI. Zodra er een afwijking plaatsvindt, is die medewerker of groep verantwoordelijk voor het bijsturen.
- Er moet een norm zijn. Bij negatieve afwijking moet worden aangegeven wat de vermoedelijke reden is en welke acties u onderneemt.
- De KPI's moeten gebaseerd zijn op valide data die de gewenste variabele werkelijk meten.
- Zorg voor overzicht: beperk het aantal KPI's per medewerker.
- KPI's moeten eenvoudig te begrijpen zijn: de medewerkers moeten kunnen bepalen wat het resultaat van een genomen actie is.
- Het belonen van medewerkers vergroot het effect van een KPI.

Loondoorbetaling moet ook bij non-actief

Als de werkgever een medewerker (tijdelijk) op non-actief stelt, is hij altijd verplicht het loon door te betalen. Zelfs als deze werknemer in de tussentijd werkzaamheden voor een ander uitvoert. Deze loondoorbetaling blijft zo tot het contract ontbonden is, maar alleen het gedeelte dat hij door zijn nieuwe baan eventueel in loon is achteruit gegaan.

Geweigerd

Onlangs heeft de rechtbank van Almelo een uitspraak gedaan in een zaak waarin een op non-actief gestelde werknemer tijdelijk een vervangende baan had gevonden. Toen de werkgever dit ontdekte, staakte hij per direct de loondoorbetaling.

De werkgever was namelijk van mening dat de werknemer niet meer beschikbaar was voor arbeid. De rechter was het hier niet mee eens. De werknemer was namelijk niet opgeroepen voor arbeid. Het uiteindelijke oordeel luidde dat de werkgever tot dat het contract ontbonden was het loon moest blijven doorbetalen, maar alleen het gedeelte dat de medewerker minder was gaan verdienen bij zijn nieuwe baan. Zou uw organisatie in zo'n situatie de loondoorbetaling staken, dan moet u later alsnog betalen als de medewerker dat eist. In dat geval komt hier echter wel wettelijke verhoging wegens vertraagde betaling overheen. *Kantonrechter Almelo, 23 december 2009, LJN: BK7667*

Houd rekening met uw slechthorende medewerkers!

Door de vergrijzing kampt een toenemend aantal medewerkers met gehoorproblemen. Slechthorendheid begint vaak al vanaf veertigjarige leeftijd. In de praktijk is er erg weinig aandacht voor, terwijl het wel miscommunicatie veroorzaakt.

Minimaliseren

Slecht kunnen horen heeft gevolgen voor de kwaliteit en veiligheid van het werk. De sociale omgang wordt bemoeilijkt en medewerkers begrijpen gesprekken niet meer goed. Dat komt met

name in vergaderingen tot uiting. Dan zitten veel mensen bij elkaar, waardoor de communicatie voor slechthorenden moeilijker te volgen is. Medewerkers die (ietwat) slecht horen zijn eerder geneigd bevestigend te knikken als ze vrezen dat ze iets niet goed hebben gehoord. Of ze durven om dezelfde reden geen initiatief meer te nemen. Gelukkig zijn er voldoende oplossingen beschikbaar om de gevolgen van slechthorendheid te minimaliseren, zoals gehoorapparaten. Maak de kwestie dus bespreekbaar.