

# GAAT U HET PERSONEELS- PROBLEEM OPLOSSEN?

Een trend die al veel langer gaande is maar die de groei van de industrie nu echt ernstig en overal zichtbaar in de weg staat, is die van het gebrek aan goed opgeleid technisch personeel en operationele vaklieden. Bedrijven strijden nu om mensen – jong en desnoods oud – met een technische achtergrond. Oplossingen als meer betalen en zelf een bedrijfsschool opzetten zien we toenemen, maar dat kan niet verhinderen dat het probleem nog verder groeit. Automatisering en robotisering bieden ook geen soelaas, want de technisch specialisten die dat op poten moeten zetten zijn nog schaarser. Om er nog een uitdaging aan toe te voegen: het bestaande technisch personeel wordt geconfronteerd met steeds complexere machines en productielijnen en moet dus regelmatig bij- en omgeschoold worden.

Door Gerard Berendsen

De oorzaak ligt dus lang niet alleen bij het al veel langer bestaande feit dat schoolgaande kinderen te weinig kiezen voor een technische beroepsopleiding. Zelfs al zou morgen het merendeel van de kinderen dat wel doen, is dat een druppel op de gloeiende plaat. Immers, die schoolverlaters hebben dan een vooropleiding waarmee ze nog steeds niet direct inzetbaar zijn in het productieproces. We hebben het niet over de simpelste taken, want die zijn doorgaans goed te automatiseren. Kortom: we moeten in alle gevallen de mensen zelf opleiden.

Bijkomend probleem is dat de bestaande workforce vergrijsst: vakmensen met jarenlange ervaring gaan met pensioen. Bedrijven zien de vervanging van die zeer ervaren oudere medewerkers door jonge medewerkers met weinig ervaring terecht als een grote bedreiging voor de continuïteit, met name als het gaat om kwaliteitsperformance. De ervaren medewerkers beschikken over veel kennis en ervaring die niet is gedocumenteerd, terwijl die ervaren medewerkers vaak ook niet de mensen zijn die dat makkelijk op papier krijgen.

Eenzelfde fenomeen doet zich voor met de verdergaande automatisering, aangezien automatiseerders nu net niet de personen zijn die operators en onderhoudstechnici op een gedegen wijze opleiden in hoe taken op de beste manier uitgevoerd moeten worden aan machines en productielijnen, die overigens steeds complexer worden.

Hoog tijd dus voor een moderne oplossing. Het goede nieuws: die oplossing bestaat allang en is bewezen zeer effectief.

## TWI – TRAINING WITHIN INDUSTRY

De TWI-methoden werden in de jaren '30 en tijdens de Tweede Wereldoorlog in de VS ontwikkeld. Tijdens de oorlog waren vele goed geschoolde vakkrachten in fabrieken en ziekenhuizen naar het front vertrokken. Toch moest er geproduceerd worden, in sommige bedrijfstakken zelfs meer dan voorheen, terwijl de medewerkers vooral niet geschoold waren in het werk dat gedaan

moest worden en bovendien slechts parttime aanwezig waren. De noodzaak en de uitdagingen in oorlogstijd waren de directe aanleiding om een systeem te ontwikkelen voor standaardisatie en effectieve training van taken op de werkplek. Die aanleiding was er al in de Eerste Wereldoorlog, waardoor er in de jaren dertig verschillende concepten werden ontwikkeld, getest en verbeterd. In 1940 was *Job Instruction* gereed en besloot de overheid om deze methode te gebruiken als antwoord op de grote uitdagingen.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog bleek dat het invoeren van een systeem voor werkstandaardisatie en het stap voor stap verbeteren van die werkmethoden geen eenvoudige opgave was voor de supervisors op de werkvloer. Vanuit hun vragen werden *Job Relations* en *Job Methods* ontwikkeld.

## ONTWIKKELD VANUIT EEN BEHOEFTE

Kenmerk van alle TWI-methoden: ontwikkeld vanuit een behoefte op de werkplek en vervolgens ook ontwikkeld met medewerkers op de werkvloer. Dankzij een consequent proces van concept maken, testen, resultaat beoordelen en van daaruit verbeteren om de volgende conceptversie te testen. Net zolang tot een betrouwbaar en robuust systeem beschikbaar was, wat onder vele omstandigheden getest en akkoord bevonden was.

In de jaren '50 zijn deze TWI-methoden de basis geweest voor de ontwikkeling van TPS (Toyota Production System): de voorloper van wat we in de westerse wereld verstaan onder 'Lean Manufacturing'. Toyota koos vanaf begin jaren '50 voor het gebruik van de TWI-methoden, omdat zij op zoek waren om het principe 'respect voor medewerkers' daadwerkelijk inhoud te kunnen geven. Alleen als medewerkers op de werkvloer eigenaar kunnen zijn van de processen en werkstandaarden op de werkvloer kunnen zij kwaliteit borgen en elke dag verbeteren. Ook vandaag de dag worden diezelfde TWI-methoden gebruikt om werkzaamheden te standaardiseren en om die werkstandaarden zodanig te trainen dat medewerkers in één keer goed produceren en niet



meer vergeten. Daarnaast leren leidinggevenden hoe zij respect en vertrouwen in hun teams kunnen ontwikkelen, want alleen goede werkrelaties resulteren in goede bedrijfsresultaten.

### WAT VERANDERT ER DAN?

Door gebruik te maken van de TWI-methoden worden kennis, ervaring, creativiteit en motivatie van alle medewerkers aangewend om de resultaten telkens weer te verbeteren. De belangrijkste verbetering die organisaties bereiken met de TWI-methoden is de direct zichtbare kwaliteits- en productiviteitsverbetering. Variatie in de kwaliteit van diensten en producten wordt veroorzaakt doordat medewerkers het werk niet allemaal hetzelfde uitvoeren. En dat wordt weer veroorzaakt doordat er vaak geen afgesproken *best practice*- werkwijze is – en als die er wel is wordt die meestal niet goed getraind. Werkinstructies, procedures en éénpuntslessen kunnen nog zo goed gedocumenteerd zijn, het betekent nog niet dat medewerkers de taak ook zo uitvoeren. Simpelweg doordat ze verschillend begrepen worden.

Het inrichten en trainen van werkstandaarden leidt bij medewerkers tot een veel beter bewustzijn van de taakuitvoering. Doordat zij bewuster met hun werk bezig zijn, zien zij directe verbetermogelijkheden, die ze middels teamwork zelf kunnen realiseren. Alleen al door het invoeren en trainen van werkstandaarden wordt kwaliteit duurzaam geborgd en worden medewerkers enthousiast eigenaar van die werkstandaarden, waardoor vervolgens verbeteringen worden bedacht en doorgevoerd!

Los van de technische en technologische ontwikkelingen is dat eigenaarschap veruit de belangrijkste factor om zowel kwaliteitsverbetering als innovatie op een duurzame manier te kunnen realiseren.

### BEWEZEN SUCCESVOL

De TWI-methoden hebben zich over de wereld in vele soorten industrieën, maar ook binnen de dienstverlening en de zorg

bewezen. Destijds in de Tweede Wereldoorlog, daarna tijdens de wederopbouw van Japan, maar met name ook in de afgelopen vijftien jaar in vele verbeterprogramma's over de wereld. Ook in Nederland en België zijn al vele organisaties succesvol door het gebruik van de TWI-methoden.

Enkele voorbeelden van resultaten die bij meerdere gebruikers van TWI-methoden al na een korte tijd werden bereikt:

- 90% reductie van specifieke kwaliteitsproblemen waar de taakuitvoering door medewerkers belangrijke invloed op heeft.
- 60% reductie van de benodigde inwerktijd voor nieuwe medewerkers, waarbij de kwaliteit van het werk door de nieuwe medewerker al vanaf de start veel beter is.
- 70% reductie van opstarttijd en opstartverliezen voor nieuwe machines en complete productielijnen.
- Daadwerkelijk kunnen vasthouden van verbeterresultaten na afronding van een verbeterproject met behulp van Lean of Six Sigma.

### VAN PROBLEEM NAAR VOORSPRONG

Vakbekwame mensen werven, opleiden en behouden is een uitdaging die altijd al heeft bestaan, maar net als in tijden van oorlog is de noodzaak nu wel erg acuut. Met TWI kunt u de kwaliteit en daarmee de continuïteit van de hele organisatie veiligstellen en het gebrek aan vakbekwame medewerkers oplossen. Wie kan dat u straks nazeggen? Neem contact met ons op en wij laten u zien hoe u deze uitdaging in een voorsprong kunt omzetten!



#### TWI INSTITUUT NEDERLAND BV

Mercuriusweg 12c

4051 CV OCHTEN

Tel.: (0344) 61 76 28

E-mail: [info@twi-instituut.com](mailto:info@twi-instituut.com)

Website: [www.twi-instituut.com](http://www.twi-instituut.com)