

Gekwalificeerde medewerkers zijn blije medewerkers

De strijd om medewerkers is nog volop gaande: veel bedrijven worstelen met de vraag hoe ze zorgen voor voldoende goed gekwalificeerde mensen. Dat begint met een gedegen opleidingstraject. TWI Job Instruction is bij uitstek geschikt om oplossingen te bieden in een krappe arbeidsmarkt. Immers, medewerkers die goed getraind zijn functioneren veel beter en zijn daardoor zelf ook een stuk gelukkiger in hun werk. Bij Jumbo Supermarkten en bij Organon worden nieuwe medewerkers al jaren getraind middels de Job Instruction methode. Gé Keurentjes, Program Manager Lean bij Jumbo en Arno Dümmer, Learning & Development Specialist bij Organon vertellen over hun ervaringen met Job Instruction bij het inwerken van medewerkers.

Van de redactie

2013 was het, toen de logistieke organisatie van Jumbo Supermarkten voor het eerst kennismaakte met TWI Job Instruction. Gé Keurentjes vertelt: 'We wilden meer gestandaardiseerd gaan werken, maar we merkten dat standaarden soms lastig gevolgd werden, zeker door nieuwe medewerkers.' Degenen die anderen inwerkten waren ervaren medewerkers en geen trainers en waren daar dus ook niet voor opgeleid. Via Lean las Keurentjes over TWI Job Instruction en dacht: 'Dit zou wel eens kunnen werken.' Hij gaf een afstudeerder als

stageopdracht om TWI Job Instruction te gaan implementeren (Leuk weetje: deze afstudeerder, Kars Odink, is nu als TWI-trainer werkzaam bij TWI Instituut Nederland). Destijds waren er in Nederland nog geen TWI-trainers en een Engelstalige trainer kwam namens TWI Institute een week naar Jumbo om daar de eerste TWI Job Instruction training te geven.

Bij Organon maakten ze wat later kennis met TWI Job Instruction, namelijk zes jaar geleden, maar de aanleiding was vergelijkbaar. Arno

Dümmer: 'We zagen dat meelopen met een ervaren medewerker ertoe leidde dat er steeds meer verschillende werkmethodes kwamen. Op een gegeven moment waren er bij één van onze inpaklijnen wel acht methodes om iets in te pakken en die waren niet allemaal even goed. We besloten te gaan standaardiseren en schakelden het TWI Instituut in om de Job Instruction methode te leren. Enerzijds om het aantal human errors terug te dringen, anderzijds omdat we bij de ervaren medewerkers behoefte zagen aan een framework voor opleiden. Zij waren tenslotte ervaren operators, geen trainers.'

Hoewel de vacaturegraad, het aantal openstaande vacatures per 1.000 banen van werknemers, in het vierde kwartaal van 2022 daalde van 51 naar 47, groeide het aantal banen nog steeds, en wel met 85.000. Tegenover elke 100 werklozen stonden 123 vacatures (CBS, 2023).

Nog wat cijfertjes (CBS, 2022): Van alle jongeren tussen de 15 en 25 jaar met betaald werk zei 21 procent regelmatig of vaak stress over hun werk te hebben. Van alle werkende jongeren gaf 27 procent aan dat ze soms of geregeld werkstress ervoeren doordat ze te veel van zichzelf verwachten. Ook bang zijn om fouten te maken (24 procent) en een hoge werkdruk door te veel of te moeilijk werk (15 procent) werden relatief vaak genoemd als oorzaken van de werkstress.

De implementatie

De methode bleek een schot in de roos voor zowel Organon als Jumbo en al snel werd TWI Job Instruction uitgerold over meerdere locaties, voor het trainen van allerlei werkzaamheden. Bij Jumbo maken op dit moment 25 locaties gebruik van de Job Instruction methode. In de distributiecentra, de online distributiecentra en de hubs worden nieuwe medewerkers ingewerkt met behulp van de



Een TWI-JI trainer werkt een nieuwe collega in op een distributiecentrum van Jumbo.

Job Instruction (JI) methode. Per locatie zijn er tussen de 10 tot 30 praktijktrainers actief die met de methode taken aanleren aan nieuwe medewerkers. Deze praktijktrainers worden opgeleid door 8 praktijkbegeleiders die de coördinatie van deze JI-implementaties verzorgen.

Bij Organon zijn inmiddels al 180 instructeurs opgeleid voor in totaal 60 teams, zodat elk team 3 instructeurs heeft en daarmee dus altijd voldoende trainingscapaciteit.

Hoe borg je de kwaliteit?

Bij Organon is Arno sinds anderhalf jaar betrokken bij Job Instruction. Ook hij heeft de train-de-trainer opleiding gevolgd, waarmee hij dus één van de interne trainers bij Organon is. De valkuil die Arno in de afgelopen anderhalf jaar vooral zag, is dat het lastig is

om bij het maken van een Taakanalyse de Werkinstructiestructuur los te laten. Waar de werkinstructie een hulpmiddel voor de medewerker is bij het uitvoeren van het werk, is een Taakanalyse bedoeld voor de trainer, die daarmee op een gestructureerde manier een taak kan trainen. De informatieoverdracht wordt daarbij gedoseerd: de medewerker leert eerst welke stappen hij moet doen, dan hoe hij dit moet doen (waar hij op moet letten) en als laatste waarom deze manier belangrijk is. Door herhaling bij het voordoen en het oefenen, leren medewerkers bewust en zullen ze het niet snel vergeten. Arno: 'Ik krijg regelmatig de vraag of het niet duidelijker is om een plaatje van de machine toe te voegen in de taakanalyse. Maar de training vindt plaats aan de machine, dat is je "plaatje": de medewerker ziet tijdens het trainen wat er bedoeld wordt.'

Over de vraag of Gé tijdens de uitrol van Job Instruction binnen Jumbo ook valkuilen is tegengekomen, hoeft hij niet lang na te denken. 'Natuurlijk zijn wij in de afgelopen tien jaar ook op moeilijkheden gestuit. Het belangrijkste issue was hoe we met deze groei de kwaliteit konden blijven waarborgen. Zo bepaalden in het begin de leidinggevenden altijd wie er geschikt waren om opgeleid te worden als trainer. Daarbij werden mensen echter vooral geselecteerd vanwege hun prestaties in hun huidige functie, dus bijvoorbeeld omdat ze goede orderverzamelaars waren. Dat betekende echter niet automatisch dat ze ook goede trainers waren. Inmiddels hebben we een andere selectieprocedure waarin mensen geselecteerd worden op hun competenties om training te geven. Dit komt de kwaliteit zeer ten goede.'

Gé vervolgt: 'Op een gegeven moment lukte het mij ook niet meer om alle trainers zelf op te leiden. Maar ik wilde wel zeker zijn dat methode goed aangeleerd werd en dat de kwaliteit van de trainingen hoog bleef. Toen hebben we een examen gemaakt, dat ik kom afnemen aan het eind van iemands training. Het gaat dan om een aantal theorievragen, maar vooral om een praktijkgedeelte, waarbij de medewerker laat zien hoe hij/zij iemand een taak aanleert. Het grootste deel van de training heb ik nu uitbesteed, maar door dit examen blijf ik wel betrokken en kan ik de kwaliteit waarborgen.'

Inwerken nieuwe medewerkers

Inmiddels wordt zowel bij Organon als bij Jumbo Job Instruction ingezet bij het inwerken van nieuwe medewerkers. Wat ze bij Jumbo zien is dat nieuwe logistieke medewerkers een stuk sneller op normproductiviteit zijn dan vroeger. Waar een nieuwe medewerker vroeger 3 tot 5 dagen meeliep met een ervaren medewerker, is hij/zij nu binnen 2 dagen zelfstandig aan het werk. Gé: 'Nieuwe medewerkers krijgen de informatie gedoseerd en worden niet zomaar in het diepe gegooid. Bezorgers, om een voorbeeld te noemen, leren eerst de basisvaardigheden in een simulatie van een bus in een trainingsomgeving. Ze leren daar onder meer orders verzamelen. De dag erna gaan ze met hun trainer daadwerkelijk op pad en worden de taken nogmaals voorgedaan in "real life". Op de derde dag kunnen ze zelfstandig aan het werk en is hun trainer er alleen nog bij om eventuele vragen te beantwoorden.'

Ook in Jumbo's gemechaniseerde distributiecentrum in Nieuwegein wordt volop getraind volgens de Job Instruction methode. Daarbij wordt ook gekeken of de methode uitgebreid kan worden voor meerdere processen. Op één van de sites worden momenteel ook reach-truckers getraind middels Job Instruction. Als deze pilot bevalt wordt dit ook uitgerold naar andere locaties.

Ook bij Organon staat de vraag hoe ze nieuwe medewerkers gaan inwerken niet ter discussie: dat gebeurt met de Job Instruction methode. Arno: 'We hebben een trainingsplan gemaakt



Het trainen in het ombouwen van de nieuwe verpakkingslijn voor Organon.

en trainen de taken met de Job Instruction methode. De methodiek heeft zich bewezen en je ziet dat mensen sneller opgeleid zijn. Veel ervaren medewerkers onderschatten hoe complex een taak kan zijn, omdat ze het al jaren doen. Maar we weten nu zeker dat de taken goed getraind worden, inclusief alle aandachtspunten en kneepjes van het vak.'

Momenteel zijn de trainers bij Organon druk met de voorbereidingen voor een nieuwe lijn die eind van de zomer moet gaan draaien. In Duitsland, waar de lijn gebouwd wordt, is een klein groepje vanuit Organon naar die lijn gaan kijken. De lijn heeft even gedraaid en dat

hebben de trainers gefilmd. Aan de hand van deze film zijn ze nu aan de slag met het maken van de taakanalyses voor de verschillende taken aan de lijn die getraind moeten worden. Over een paar weken gaan ze weer naar Duitsland om de taakanalyses te testen en waar nodig bij te schaven. Zo hebben ze de trainingsdocumenten gereed als in de testperiode van de machine zestig mensen ingeleerd moeten worden voor de taken. Als de machine dan daadwerkelijk gaat draaien, weet iedereen wat hij moet doen, waar hij op moet letten en waarom hij het op die manier moet doen. Dit geeft bij de medewerkers een gevoel van rust en voorkomt onnodige werkstress. **Q**