



Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk

**Op welke manier gaan we werknemers opleiden zodat de foutenlast van lijn 43
verminderd?**

Het opleidingsplan voor lijn 43 'RoadRunner'

Door Aline Nys

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 2015**



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

**Op welke manier gaan we werknemers opleiden zodat de foutenlast van lijn 43
verminderd?**

Het opleidingsplan voor lijn 43 'RoadRunner'

Door Aline Nys

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 2015**

Woord vooraf

Met dit eindwerk beëindig ik mijn opleiding Sociaal Agogisch Werk met als afstudeerrichting Personeelswerk aan de PXL Hasselt. Daarom wil ik graag iedereen bedanken die bijgedragen heeft tot het behalen van mijn diploma.

Eerst en vooral wil ik graag mijn mama bedanken. Zij heeft mij de mogelijkheden geboden en mij steeds moreel gesteund om mijn studies tot een goed einde te brengen.

Graag dank ik ook de mensen die bijgedragen hebben tot de realisatie van mijn eindwerk. Op de eerste plaats Kristel Moons, mijn stagebegeleidster, en Eddy Vermesen, mijn eindwerkbegeleider. Zij hebben mij enorm goed geholpen en gesteund gedurende mijn volledige stageperiode bij JLG Manufacturing Europe bvba. Ook alle andere lectoren wil ik bedanken voor hun deskundigheid en begeleiding tijdens mijn opleiding.

Ook mijn stagementor bij JLG Manufacturing Europe bvba, Anke Habets en HR-manager Eddy Pellaers en HR-assistant Vanessa Nijs verdienen een woord van dank voor de begeleiding en documentatie, de goede hulp en de kritische kijk. Ten slotte, in het bijzonder dank aan de medewerkers van de personeelsdienst voor de aangename sfeer.

Inhoud

Algemene inleiding.....	8
Deel 1: JLG Manufacturing Europe BVBA	10
1 Inleiding.....	10
2 JLG	10
2.1 Historiek Algemeen.....	10
2.2 JLG Maasmechelen historiek en actueel.....	12
2.3 Oshkosh Corporation	13
3 Bedrijfscultuur.....	13
3.1 Missie	13
- Eerlijkheid.....	13
- Integriteit	13
- Verantwoordelijkheid	13
- Respect.....	13
- Burgerschap	13
3.2 Visie.....	13
4 De headcount.....	14
5 De personeelsdienst.....	14
5.1 Organogram	14
5.2 Takenpakket.....	15
5.2.1 Personeelsvoorziening	15
5.2.2 Personeelsontwikkeling	15
5.2.3 De arbeidsinhoud,-voorwaarden,-omstandigheden en –verhoudingen	16
6 Besluit.....	16
Deel 2: Theoretisch kader	17
1 Inleiding.....	17
2 Algemene benadering van opleidingen	17
2.1 Opleiden en ontwikkelen binnen de HR-cyclus	17
2.2 Het belang van opleiden	18

2.3	Bedrijfsopleidingen	18
2.3.1	Definitie bedrijfsopleidingen.....	18
2.3.2	Verschillende soorten leervormen.....	19
2.3.3	Andere leervormen	21
3	Het opleidingsplan	24
3.1	Definitie opleidingsplan	24
3.2	Opleidingsbeleid op drie niveaus.....	24
3.2.1	Strategisch opleidingsbeleid	24
3.2.2	Structureel opleidingsbeleid	24
3.2.3	Operationeel opleidingsbeleid.....	25
3.2.4	Het geïntegreerd opleidingsplan.....	25
3.3	Het ontwerpen van een opleidingsplan.....	26
3.3.1	Opleidingscyclus volgens Thijssen in negen stappen.....	26
4	Evaluatie + Effect.....	30
4.1	Evaluatiemodel Kirkpatrick	30
4.2	Niveau 1: reactieniveau	30
4.3	Niveau 2: leerniveau	30
4.4	Niveau 3: gedragsniveau	31
4.5	Niveau 4: resultaatniveau	31
4.6	Niveau 0	31
5	Besluit.....	31
	Deel 3: Praktisch gedeelte	32
1	Inleiding.....	32
2	De voorbereiding	32
2.1	Interviews.....	32
2.2	Overzichtmatrix RoadRunner.....	33
2.3	Inzetbaarheidsmatrix RoadRunner	33
3	Opleidingsplan	34
3.1	Voortraject	34
3.1.1	Stap 1: Signaliseren van indicaties	34
3.1.2	Stap 2: Afwegen opleidingsnut	35
3.1.3	Stap 3: Analyseren van behoeften, overzicht opleiding	35
3.2	Kerntraject	36

3.2.1	Stap 4: Ontwerpen raamwerk.....	36
3.2.2	Stap 5: Construeren instrumenten	40
3.2.3	Stap 6: Testen opleiding.....	40
3.3	Natraject	40
3.3.1	Stap 7: Realiseren opleiding.....	40
3.3.2	Stap 8: Evalueren effecten	40
3.3.3	Stap 9: Bevorderen integratie	40
4	Evaluatie.....	41
5	Besluit.....	42
	Deel 4: Kritische kijk.....	43
1.	Inleiding.....	43
2.	JLG Manufacturing Europe BVBA.....	43
3.	Eindwerk	44
4.	Persoonlijk proces	46
5.	Besluit.....	47
	Algemeen Besluit	48
	Bronnenlijst	48
1.	Geschreven bronnen.....	50
2.	Mondelinge bronnen	51
3.	Elektronische bronnen	51
	Bijlagen	53
	Bijlage 1: The Oshkosh Way	54
	Bijlage 2: The Headcount	60
	Bijlage 3: Organogrammen	61
	Bijlage 4: Interviews	62
	Bijlage 5: Matrix Foutenlast Stefan Kalders	63
	Bijlage 6: Overzichtsmatrix RoadRunner	64
	Bijlage 7: De inzetbaarheidsmatrix RoadRunner	65
	Bijlage 8: Het opleidingsschema	66
	Bijlage 9: De kostenberekening	67
	Bijlage 10: Powerpoint Algemene opleidingsstructuur door Eddy Pellaers & Aline Nys.....	68
	Bijlage 11: Foto's didactisch materiaal (CD).....	69
	Bijlage 12: Het evaluatieformulier	70

Bijlage 13: Checklist voor opleider	71
Bijlage 14: PPT interne opleiding 'momentsleutel'	72

Afkortingen

1. JLG: John L. Grove
2. BVBA: Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid
3. PA: Pennsylvania
4. VS: Verenigde Staten
5. EPDC: European Parts and Distribution Center
6. HR: Human Resources
7. SD: Syndicale Delegatie
8. TAMS: Talent Aquisition and Management System
9. O&O: opleiden & ontwikkelen
10. ICT: Informatie – en Communicatie Technologie

Algemene inleiding

Wat is een mens, de dag van vandaag, zonder opleiding? Het leven, ons leven bestaat uit vele verschillende opleidingen. Zo is de opvoeding die we van onze ouders gekregen hebben ook een opleiding die we gevolgd hebben. Hiermee wil ik duidelijk maken dat het volgen van een opleiding op verschillende manieren kan gebeuren namelijk bewust of onbewust. Er bestaan verschillende soorten opleidingen en verschillende manieren van 'leren'.

De eerste les van het opleidingsonderdeel Human Resources Management in het eerste academiejaar herinner ik mij nog goed. Deze les ging over de HR-cyclus en de bijhorende vijf belangrijke stappen. Opleiding en ontwikkeling zijn twee onderdelen van de HR-cyclus. In dit eindwerk wordt dan ook dieper op deze onderdelen van de cyclus ingegaan.

Binnen JLG Manufacturing worden reeds tal van acties op poten gezet om opleidingen te organiseren zodat werknemers zich continu kunnen blijven ontwikkelen. Zo moeten nieuwe werknemers, zowel bedienden als arbeiders, op hun eerste werkdag een veiligheidsopleiding volgen. Een algemene structuur voor het geven van interne opleidingen bestaat nog niet. Het is de bedoeling dat ik de komende weken een dergelijke structuur op poten zet.

De opbouw van mijn eindwerk is gebaseerd op mijn centrale vraag: 'Op welke manier gaan we werknemers opleiden zodat de foutenlast van lijn 43 verminderd?'. In het eerste onderdeel van dit eindwerk focus ik me op mijn stageplaats JLG Manufacturing Europe BVBA, dit is namelijk de organisatie waarop mijn onderzoek gericht is. Een belangrijk aspect uit dit deel is de visie van mijn organisatie. In deel twee van dit eindwerk wordt de theorie omtrent het geven van opleidingen en het opstellen van opleidingsplannen uitgelegd. Ook beschrijf ik in dit deel de verschillende soorten opleidingen en leervormen.

Deze beknopte theorie heb ik proberen toe te passen in deel drie. Eerst heb ik onderzocht welke de opleidingsbehoeften op productielijn 43 waren. Dit heb ik aan de hand van interviews, gesprekken, vergaderingen en matrixen onderzocht. Hieruit bleek dat er heel veel workmanshipfouten gemaakt worden. In samenspraak met andere werknemers binnen de organisatie en de directie van JLG Maasmechelen hebben we besloten om

hierover een interne opleiding over op te stellen. De aanpak hiervan komt voort uit een externe opleiding die twee werknemers van JLG hebben gevolgd. Deze twee werknemers zullen de interne opleiding leiden en geven aan de deelnemers. De HR-manager en ikzelf hebben geprobeerd om een algemene structuur op te stellen voor het geven van opleidingen. Bij deze structuur hoort onder meer een checklist voor de opleider. Zo kan de opleider nagaan of hij niets vergeten mee te geven is. Na dit alles heb ikzelf aan de hand van het evaluatiemodel van Kirkpatrick een evaluatieformulier opgesteld op de interne opleiding te beoordelen.

Tot slot geef ik in het laatste onderdeel, mijn visie op JLG Maasmechelen, dit eindwerk en mijn persoonlijk proces weer.

Deel 1: JLG Manufacturing Europe BVBA



An Oshkosh Corporation Company

1 Inleiding

In dit eerste deel van mijn eindwerk start ik met de situering van de organisatie waar ik veertien weken stage heb gelopen: JLG Manufacturing Europe BVBA. In deze onderneming heb ik veel kennis opgedaan en kunnen proeven van hoe het er in realiteit aan toe gaat op een personeelsdienst. Graag wil ik u kennis laten maken met mijn stageplaats aan de hand van dit hoofdstuk. Dit hoofdstuk geeft een algemeen beeld van mijn stageplaats, beschrijft de historiek van JLG, de doelstellingen, de personeelsbezetting en de structuur van de personeelsdienst.

2 JLG

2.1 Historiek Algemeen

John L. Grove werd geboren op 26 januari 1921. Hij was een Amerikaanse industrieel en uitvinder. Hij werkte samen met zijn broer in een bedrijf dat zij samen hadden opgericht, maar na onenigheden verliet John het bedrijf in 1968.

Op een mooie vakantiedag in het jaar 1969 kwam John voorbij een dam waar hij arbeiders op grote hoogtes en in onveilige situaties zag werken. Eén dag na zijn passage voorbij de dam vernam John dat er daadwerkelijk een ongeval was gebeurd. Hij vond dat hij met zijn kennis hieraan iets moest doen. Hij kwam op het idee een product te ontwikkelen

waardoor werknemers veilig op grote hoogtes zouden kunnen werken. JLG Industies was geboren.

Het duurde niet lang voordat de eerste machine, een boomlift, een feit was. Dit gebeurde reeds in 1970. Drie jaar erna, kwam JLG Industries met een nieuw model hoogwerker op de proppen: de schaarlift. Successen bleven niet lang uit en in 1977 werd in het Verenigd koninkrijk een eerste Europees hoofdkantoor geopend. Al snel breidde JLG Industries uit naar andere landen over de hele de wereld. Zo werden er in 1983 kantoren in Australie geopend met bedoeling om klanten in Azië en aan de Grote Oceaan te ondersteunen. JLG Industries had nu vestigingen op drie continenten: Amerika, Europa en Oceanië. Op tactisch vlak was dit een uitstekende zet. In 1986 wordt er een eerste mijlpaal bereikt, de 10000^{ste} hoogwerker rolt van de assemblagelijin in McConnellsburg, Pennsylvania, Verenigde Staten (PA/VS). In 1994 krijgt JLG een speciale erkenning, de JLG elektrische hoogwerkers worden uitgeroepen tot de best presterende accu in de bedrijfstak. Eind jaren 90 is de vraag naar schaarhoogwerkers zo groot dat JLG een geavanceerde fabriek opent om aan de grote vraag te kunnen voldoen. Een absoluut topjaar voor JLG is het jaar 1999. JLG zorgt voor een primeur: de enige hoogwerker die door brandstofcellen wordt gevoed. In het nieuwe milleniumjaar bereikt JLG de kaap van 1 miljard dollar omzet. Aan deze fantastische prestatie wordt nog meer kleur gegeven door de produktie van de eerste elektrische hoogwerker in de sector die maar liefst 18,29 meter hoog kan gaan. Het is dan het meest mileuvriendelijk toestel met de grootste reikwijdte in de bedrijfstak.

2001 is vooral een belangrijk jaar voor Nederland. In dit jaar richt JLG een 'Shared Services Center' op in Hoofddorp, dicht bij Amsterdam. Dit heeft ook voordelen voor België want in 2002 komt JLG naar Maasmechelen. Het is een productievestiging, dit wil zeggen dat er machines geassembleerd worden. In 2003 komt er minder goed nieuws, oprichter John L Grove overlijdt. In 2005 sluit JLG een belangrijk contract af: het gaat samenwerken met Caterpillar Inc. voor de productie, verkoop en ondersteuning van alle Caterpillar-telehandlers. Een ander hoofdstuk breekt voor JLG aan in het jaar 2006 als het wordt overgenomen door Oshkosh Truck Corporation. JLG breidt ook verder uit naar China, meer bepaald in Tianjin waar wordt gebouwd aan een geavanceerde productievestiging.

In de jaren die volgen stelt JLG nog met regelmaat nieuwe hoogtewerkers voor. In 2014 worden twee nieuwe producten gelanceerd namelijk de H340AJ, de eerste hybride mast met dieselachtige prestaties en de 1850SJ, de grootste zelfaangedreven hoogwerker van de wereld. Ten slot eindigt JLG 2014 met de introductie van nieuwe producten tijdens de CONEXPO.

2.2 JLG Maasmechelen historiek en actueel

JLG heeft in totaal 3 productievestigingen, Maasmechelen in België, Medias in Roemenie, en Tonneins in Frankrijk. Voor JLG Maasmechelen begon het allemaal in 2002 met de opening van een productievestiging. Dit was voor België en vooral voor Maasmechelen een zeer goede zaak want JLG was een sterk opkomend bedrijf. Dat zo een bedrijf als JLG naar Maasmechelen komt is niet toevallig. Maasmechelen beschikt namelijk over een goede uitvalbasis want het is gelegen vlak aan de E 314 en E 313. De uitstekende bereikbaarheid met binnen- en buitenlandse steden is een groot voordeel voor JLG. De machines moeten namelijk met de vrachtwagen of per schip via Zeebrugge naar de klanten dichtbij of veraf gebracht worden.

In 2011 bereikt JLG Maasmechelen een dieptepunt door de economische crisis. Door aanhoudende crisis en negatieve cijfers, besluit de directie van JLG uiteindelijk een sociaal plan door te voeren. Dit hield de sluiting van de tweede site in waar vooral de bedienden gevestigd waren van de afdeling Sales en Marketing en het EPDC (European Parts and Distribution Center). Deze plant is gesloten en de activiteiten zijn geïntegreerd in de eerste plant waar vooral de productie-activiteiten plaats vinden.

Er werd een aankondiging gedaan om 101 arbeiders en 8 bedienden te ontslaan. Uiteindelijk zijn er 66 arbeiders ontslaan waarvan 14 verplicht, de overige vertrokken op vrijwillige basis. De assemblage van de Boomlift werd naar Roemenië en de schaarlift naar China verhuisd.

Door de crisis heeft JLG veel marktaandeel verloren. De productie behield haar kwalitatief goede producten maar moest goedkoper. Zo is het 4Ward project opgestart. Dit is een gelijkaardig machine als ??? maar met een ander platform. Dit platform wordt ook gebruikt voor Amerikaanse modellen. Zo kunnen er onderdelen met grotere hoeveelheden aangekocht worden maar tegen lagere prijzen.

De toekomst ziet er op dit moment rooskleuriger uit voor JLG Maasmechelen. Zo heeft het sinds kort een productielijn erbij gekregen: de RoadRunner. Er worden ook weer mensen aangeworven omdat de vraag naar machines terug aan het groeien is. Zoals u hierboven reeds kon lezen heeft JLG een samenwerkingsverband afgesloten met Caterpillar. Dit jaar is bevestigd dat dit verband ook nog geldig blijft voor de komende negen jaar, qua werkzekerheid kan dit tellen.

2.3 Oshkosh Corporation

Zoals u reeds kon lezen is JLG overgenomen door Oshkosh Corporation in 2006. Oshkosh Corporation, voorheen Oshkosh Trucks is opgericht in 1917. Ondertussen is Oshkosh Corporation uitgegroeid tot een toonaangevende fabrikant en verkoper van toegankelijke apparatuur, speciale voertuigen en vrachtwagen voor defensie, concrete plaatsing en uitzonderlijk vervoer. Tevens produceren zij ook brandweerwagens en ambulances. Dit gebeurt voornamelijk in Amerika maar Oshkosh Corporation heeft ook vestigingen buiten Amerika: Australië, België, Canada, China, Frankrijk, Roemenie, Mexico en Brazilië. Oshkosh Corporation heeft vier bedrijfssectoren waar ze absoluut in uitblinken namelijk 'Access Equipment', 'Defense', 'Fire & Emergency' en 'Commercial'. JLG behoort tot de eerste sector 'Access Equipment'.

3 Bedrijfscultuur

3.1 Missie

Net zoals zoveel organisaties draagt ook JLG een aantal belangrijke waarden hoog in het vaandel. Hieronder volgt een opsomming van deze waarden.¹

- Eerlijkheid
- Integriteit
- Verantwoordelijkheid
- Respect
- Burgerschap

3.2 Visie

De visie van een bedrijf of organisatie is eigenlijk het doel waarnaar de organisatie streeft op lange termijn. JLG heeft de volgende visie:²

*'Door ons leiderschap, teamwork en toewijding blijven we aan onze distributeurs en klanten de beste kwaliteit, service en producten leveren, aan onze medewerkers de beste kansen om zich te ontplooien en aan onze aandeelhouders het hoogste rendement.'*³

¹ Meer uitleg over de waarden van de missie kan men terugvinden in bijlagen. (1)

² De missie en visie kan men terugvinden in bijlagen. (nr.1)

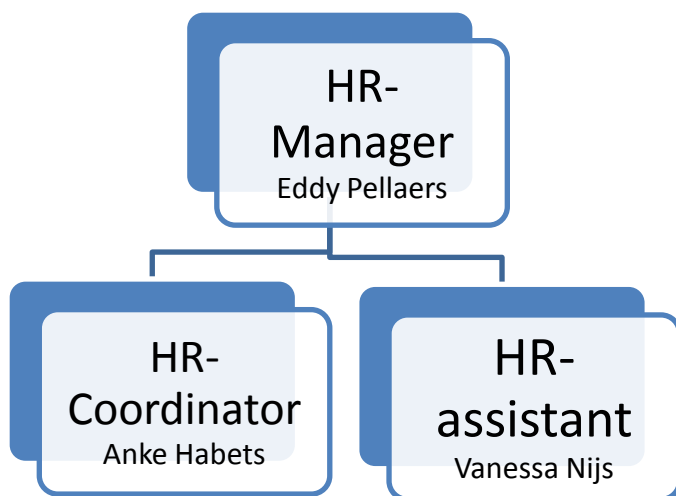
Deze visie kwam gedurende mijn hele stageperiode sterk naar voren. De visie van JLG sluit ook voor een deel aan bij mijn eindwerk. Mijn eindwerk heeft ook betrekking op de kwaliteit die JLG levert en op de ontwikkeling van medewerkers.

4 De headcount

Op de payroll van JLG Maasmechelen staan zowel arbeiders als bedienden. Sinds 31 december 2014 werken 179 arbeiders, 84 bedienden en 42 uitzendkrachten en contractors in dit bedrijf. Dit brengt het werknemerstotaal op 305. Zoals aangegeven in de situering zal er op kort termijn nog een groei van dit personeelsbestand plaatsvinden.⁴

5 De personeelsdienst

5.1 Organogram



Figuur 1: Organogram

Aangezien ik stage loop op de personeelsdienst wordt hierboven het organogram van deze afdeling weergegeven. Aan het hoofd van het team human resources staat een human resources manager. Deze houdt zich bezig met de vakbondscontacten (o.a. zetelen in de ondernemingsraad), SD's. Hij neemt alle eindbeslissingen (meer strategische

³ JLG. *Internet*, 2014 (<http://www.jlg.com>)

⁴ Een volledig overzicht van de headcount kan men terugvinden in bijlagen. (nr.2)

taken). Onder de HR-manager komt de HR-coördinator en de HR-assistent. Hun takenpakket ga ik hieronder beschrijven. Vervolgens is er ook nog een externe recruiter. Zij wordt ingehuurd voor een bepaalde tijd om voor de vele aanwervingen te zorgen.⁵

5.2 Takenpakket

5.2.1 Personeelsvoorziening

5.2.1.1 *Werving en selectie*

De HR-assistent en de HR-coördinator stellen vacatures op voor nieuwe functies en selecteren kandidaten op basis van het opgestelde profiel. Anke staat in voor de vacatures van bedienden terwijl Vanessa verantwoordelijk is voor de vacatures van arbeiders. Zij voeren interviews uit en houden zich bezig met alle aspecten die komen kijken bij de indiensttreding van nieuwe werknemers: de administratie, verwelcoming, introductie, ingave van persoonlijke data in de verschillende systemen enzovoort. Momenteel wordt de werving en selectie van werknemers uit handen gegeven. Tot op de dag van vandaag wordt dit door de externe recruiter gedaan.

5.2.2 Personeelsontwikkeling

5.2.2.1 *Syndicale delegatie*

De HR-coördinator neemt deel aan een tweemaandelijks SD voor de arbeiders. Tijdens deze vergaderingen kunnen verschillende personeelsgebonden onderwerpen aan bod komen zoals eco-cheques, openstaande vacatures, bespreking van status van bepaalde lopende contracten (bepaalde of onbepaalde duur), cijfers,...

5.2.2.2 *Projecten*

- Het ondersteunen, leiden en opvolgen van projecten zoals bijvoorbeeld werkgelegenheidsplan 45-plussers. Dit is een door de overheid opgelegde verplichting om eens te polsen bij mensen ouder dan 45jaar of hun job nog steeds haalbaar is en hoe hun job aantrekkelijker gemaakt kan worden.
- Het organiseren van het Sinterklaasfeest (door Vanessa)
- Tulip project: wijziging van firma (door Anke)

⁵ Andere organogrammen van verschillende afdelingen binnen JLG kan men terug vinden in bijlage (nr. 3)

5.2.2.3 Ontwikkeling

De HR-coördinator zorgt ervoor dat er bepaalde mogelijkheden in het bedrijf aanwezig zijn zoals bijvoorbeeld opleidingen en trainingen. Wanneer een nieuw personeelslid aangeworven wordt zijn er interne standaardopleidingen die onmiddellijk ingepland kunnen worden. Ze volgt ook de organisatie van externe opleidingen op, legt contacten met eventuele opleidingscentra, organiseert de gekozen opleidingen, vormt een aanspreekpunt hiervoor enzovoort. Tot haar takenpakket behoort ook het begeleiden van werknemers in kader van educatief verlof (Welke documenten moeten ze binnenbrengen, op hoeveel uren heeft iemand recht,...).

5.2.2.4 Vertrouwenspersoon

De HR-coördinator is tevens ook een vertrouwenspersoon. Dit wil zeggen dat werknemers met problemen bij haar terecht kunnen. Zij probeert te helpen en biedt mogelijke oplossingen aan. Alles draait hier om het vertrouwen te winnen van de werknemers. Deze taak valt zeker niet te onderschatten.

5.2.3 De arbeidsinhoud,-voorwaarden,-omstandigheden en -verhoudingen

5.2.3.1 Personeelsadministratie

De HR-coördinator is de hoofdgebruiker van een aantal programma's zoals TAMS, loonverwerkingssysteem en tijdsregistratiesysteem. Op de personeelsdienst gebruiken ze hiervoor de softwareprogramma's E-Blox en Protime. Ook de verschillende verzekeringen die worden aangeboden door het bedrijf zelf, volgt de HR-coördinator op. Ze zorgt ervoor dat de verzekeringsinstanties de juiste gegevens van de werknemers hebben om zo de correcte bijdrage te kunnen bepalen. Ze controleert verder maandelijks of de gegevens nog juist zijn en/of de bijdrage aangepast moet worden. De loonverwerkingen voor de werknemers wordt ook door haar gecontroleerd en doorgevoerd.

6 Besluit

Uit deze voorstelling blijkt dat JLG Maasmechelen een belangrijk bedrijf is voor de omgeving. Iedereen, die afkomstig is uit Maasmechelen en/of omstreken kent wel iemand die tewerkgesteld is binnen de organisatie. Het is een groot bedrijf met een relatieve kleine personeelsdienst. Hierdoor is het takenpakket van de Human Resources medewerkers zo uitgebreid. Het is belangrijk om te onthouden dat JLG streeft naar de beste kwaliteit en services voor hun klanten. De visie van JLG zal de rode draad zijn doorheen mijn eindwerk.

Deel 2: Theoretisch kader

1 Inleiding

In mijn theoretisch deel zal ik het eerst hebben over de algemene benadering van opleidingen. Hierin leg ik uit waarom het zo belangrijk is dat er voldoende aandacht aan besteed wordt. Ook de verschillende soorten opleidingen worden besproken, hoe kennis wordt vastgehouden door de ontvangers van een opleiding en de manier waarop kennis wordt overgedragen. Verder is er een theoretisch gedeelte over het opleidingsplan: Wat behelst het, hoe wordt het in elkaar gestoken? Ten slotte geef ik nog mee hoe men een opleiding evalueert en wat het effect hiervan is.

2 Algemene benadering van opleidingen

2.1 Opleiden en ontwikkelen binnen de HR-cyclus



Figuur 2: De HR-cyclus (Naar Fombrun et al., 1984)

De HR-cyclus bestaat uit vijf steeds voorkomende activiteiten waaronder ook de rubriek ‘opleiden en ontwikkelen’ hoort. Het is een simpele cyclus die makkelijk te verklaren valt. Het begint allemaal bij de instroom: een bedrijf kan natuurlijk niet op volle toeren draaien zonder werknemers. Eerst worden werknemers uit een databank geselecteerd. Vervolgens worden ze uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Dit gesprek kan een positief of negatief gevolg hebben: de kandidaat-werknemer is wel of niet voldoende geschikt voor de openstaande functie. In het positieve geval wordt de werknemer natuurlijk aangenomen. Van de aangeworven werknemers verwacht de organisatie dat deze een prestatie (arbeid) gaat leveren. Deze prestatie wordt beoordeeld.

Beoordelen bestaat in de HR-cyclus uit drie uitgangspunten. Men kan een werknemer belonen voor zijn prestaties. Hiervoor gaat men de geleverde diensten vergoeden door middel van een loon. Het verkrijgen van een vergoeding werkt voor de werknemer stimulerend waardoor hij zijn best wil blijven doen. Wanneer de prestatie slecht wordt beoordeeld gaat men over naar de 'uitstroom'. De werknemer wordt met andere woorden ontslagen.

In sommige gevallen kan het voorkomen dat een werknemer niet meer, of niet meer voldoende, over de gewenste competenties beschikt. Maar omdat men in de capaciteiten van de werknemer gelooft, gaat men de gewenste competenties ontwikkelen: men gaat de werkkraacht opleiden zodat hij de gewenste competenties krijgt. Het opleiden van werknemers kan op verschillende manieren gebeuren. Hier kom ik later op terug. Wanneer er een nieuwe plaats in de organisatie vrijkomt start de HR-cyclus terug bij de instroom. Het is een terugkerend proces.

2.2 Het belang van opleiden

Om met de voortdurende veranderingen in bedrijven te kunnen omgaan, veranderingen in de economie en de samenleving, om een innoverend beleid te voeren en om kwaliteit te kunnen bieden, is het belangrijk dat medewerkers over voldoende en ontwikkelde competenties beschikken. Daarom is het noodzakelijk dat organisaties opleidingen geven.⁶

2.3 Bedrijfsopleidingen

2.3.1 Definitie bedrijfsopleidingen

Het opleiden van werknemers in organisaties is een verschijnsel dat in alle sectoren wordt aangetroffen. Wat een bedrijfsopleiding is, wordt beschreven in de definitie van Professor Thijssen (Professor leerpsychologie en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Utrecht):

Bedrijfsopleidingen zijn:

- *Een geheel van voorzieningen*
- *Passend binnen het ondernemingsbeleid*
- *Om bij personeelsleden doelgerichte leerprocessen te realiseren;*

⁶ BAERT, H., DE WITTE, K., STERCK, G., *Vorming, Training en Opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Leuven-Apeldoorn, Garant, 2000.

- *Als conditie voor het functioneren van een arbeidsorganisatie*⁷

2.3.2 Verschillende soorten leervormen

Wanneer men het heeft over opleidingen kan men niet om het werkwoord 'leren' heen. Het volgen van opleidingen behoort tot een leerproces. In deze context wordt leren gezien als het voortdurend aanpassen en vernieuwen van competenties van zowel de werknemer als de werkgever. Wanneer een werknemer zich inschrijft om een opleiding te volgen, heeft deze de intentie om iets bij te leren. Ook wanneer de werknemer verplicht is om een opleiding te volgen gaat de organisatie ervan uit dat de werknemer iets wil bijleren.

Er bestaan verschillende vormen van leren. Men heeft deze verschillende leervormen ingedeeld volgens een bepaald niveau. Aan de hand van onderstaand overzicht wordt het duidelijker welke vormen leren allemaal kan aannemen. Ook zal ik de leervormen voorzien van een korte uitleg. Onder deze vormen van leren kan men in sommige gevallen een soort opleiding plaatsen.

Indeling naar:	Onderscheid tussen:
a) Schaal	Individueel leren ↔ Collectief leren
b) Dieptegang	Verbeterd leren ↔ Vernieuwend leren
c) Opzet van de leersituatie	Formeel leren ↔ Informeel leren
d) Doelgerichtheid	Intentioneel leren ↔ Incidenteel leren
e) Voorstructurering van de leersituatie	Ontwikkelingsgericht ↔ Overdrachtgericht
f) Plaats	On-the-job ↔ Off-the-job

*Figuur 3: een veelzijdig perspectief op leren*⁸

- a. Indeling naar schaal
 - a. Individueel leren
Bij individueel leren wordt het individu beter, het leren kan in groep voorkomen maar het is het individu dat ieder voor zich kennis opdoet. Het resultaat van het leren is enkel individueel merkbaar.
 - b. Collectief leren
Collectief leren of groeps- of teamleren verwijst naar het veranderen of bijstellen van de collectieve elementen van een organisatie of een groep of

⁷ KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 2005, p.378

⁸ BAERT, H., DE WITTE, K., GOVAERTS, N., STERCK, G., *Werk maken van leren. Strategisch VTO-beleid in organisaties*. Antwerpen-Appeldoorn, Garant, 2011, pg 53.

team van medewerkers van de organisatie. Collectief leren draagt bij tot de kennisontwikkeling van de organisatie⁹

b. Indeling naar dieptegang

a. Verbeterd leren

De reeds aanwezige competenties worden verbeterd, dit komt vaak voor wanneer er iets fout is gelopen. Het zorgt ook voor de bevordering van kwaliteit want men wil de handelingen of datgene wat fout liep correct uitvoeren.

b. Vernieuwend leren

Hierin wordt het leren over een andere boeg gegooid, men gaat niet verder bouwen uit iets bestaand maar men creert iets nieuws. Er is geen groeimarge meer, men gaat ervan uit dat de huidige situatie niet meer veranderd kan worden dus gaat men volledig vernieuwend te werk.

c. Indeling naar opzet van de leersituatie

a. Formeel leren

Het leren is in dit geval vooraf aangekondigd en georganiseerd.

b. Informeel leren

Men gaat niet met opzet leren, het leren gebeurt in de meeste gevallen toevallig en/of spontaan. Hangt nauw samen met incidenteel leren.

d. Indeling naar doelgerichtheid

a. Intentioneel leren

Men heeft op voorhand de intentie om te leren.

b. Incidenteel leren

De intentie om te leren is op voorhand niet aanwezig. Zie formeel leren.

e. Indeling naar voorstructurering van de leersituatie

a. Ontwikkelingsgericht

Hierbij gaat het over het ontwikkelen van kennis. Er liggen geen leerdoelen vast.

b. Overdrachtgericht

Doel van dit soort leren is steeds intentioneel. Men wil leren en weet ook wat men hiermee wil bereiken namelijk kennis overdragen en binnenkrijgen.

⁹BAERT, H., DE WITTE, K., GOVAERTS, N., STERCK, G., *Werk maken van leren. Strategisch VTO-beleid in organisaties*. Antwerpen-Appeldoorn, Garant, 2011, pg 53-54

f. Indeling naar plaats

a. On-the-job

De opleiding of het leren vindt plaats op de werkvloer, in de organisatie.

b. Off-the-job

Het leren vindt plaats buiten de werkvloer, de organisatie

2.3.3 Andere leervormen

In dit deel van mijn eindwerk wil ik graag andere, minder bekende leervormen naar voren laten komen. Deze leervormen kan men plaatsen onder één of meerdere indelingsniveau's die hierboven beschreven staan. In wat volgt worden de volgende vormen van leren overlopen: E-learning, werkplekleren en mentorship.

2.3.3.1 E-learning

E-learning is een term die steeds meer en meer opduikt in de bedrijfswereld. Het is een opleiding volgen met behulp van ICT. E-learning zijn leeractiviteiten waarbij men interactief gebruik maakt van de computer of andere middelen zoals bijvoorbeeld een Ipad, die verbonden is met een computernetwerk. Deze vorm van leren wordt vooral gebruikt om grote afstanden te overbruggen.

2.3.3.1.1 Voordelen van E-learning

- Flexibel leren (leermateriaal is 24/7 beschikbaar)
- Het is goedkoper want reistijden en verblijftijden worden uitgespaard.
- Efficiënter (mogelijkheid om op eigen tempo te leren, leerstof kan men steeds opnieuw herhalen, hoge interactie)
- Het is meer praktijkgericht leren.

2.3.3.1.2 Nadelen van E-learning

- Zelfmotivatie
- Leren in vrije tijd?
- Niet geschikt voor alle opleidingen voornamelijk niet voor theoretische onderwerpen

2.3.3.2 Werkplekleren

'Werkplekleren is een proces van duurzame verandering van kennis, vaardigheden en attitudes van werknemers en groepen van werknemers in situaties op of nabij de werkplek. In bedrijven kan men het leren bevorderen door de leermogelijkheden in de werkomgeving

(beleidsmatig) te verbeteren. Leren op de werkplek kan via allerlei leerwerkvormen worden vorm gegeven'.¹⁰¹¹

*“Tell me and I'll forget;
Show me and I may remember;
Involve me and I'll understand”¹²*

Dit oud Chinees gezegde sluit goed aan bij het begrip ‘werkplekleren’. Werkplekleren of ‘opleiden op de werkplek’ is een vorm van leren waarbij kennis en vaardigheden worden doorgegeven op de werkvloer. Het is een opleidingsmethode met meestal de volgende kenmerken:¹³

- De opleiding vindt plaats op de werkplek, in de huidige of toekomstige werkomgeving van de lerende
- De opleiding is gericht op het opbouwen, onderhouden of verbeteren van de competenties van nieuwe of bestaande medewerkers
- De opleiding heeft betrekking op de taken waarvoor de betreffende medewerker verantwoordelijk is of dient te worden.
- De opleiding verloopt volgens een vooraf opgesteld, gestructureerd plan (formuleren van leerdoelen, actieplan, evaluatie).
- De opleidingsactiviteiten worden in de tijd gepland.
- De lerende wordt opgeleid/begeleid door een ervaren collega.
- Er wordt gebruik gemaakt van materiaal dat speciaal hiervoor ontwikkeld werd.

Wanneer men beslist om gebruik te maken van werkplekleren dan kan men gebruik maken van verschillende soorten aanpak. Men kan enerzijds beslissen voor een sturende aanpak. Hierbij gaat men duidelijke instructies of aanwijzingen geven aan de nieuwe medewerkers. Anderszijds kan men kiezen voor een meer begeleidende aanpak, hierbij geeft men aan de lerende medewerker de kans om zelfstandig te leren.

¹⁰ VAN BREE, L., BAERT, H., CLAUWAERT, I., *Naar een cartografie van condities voor werkplekleren in arbeidsorganisaties in Vlaanderen*. Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2008.

¹¹Werken en leren. Leren op de werkplek in de praktijk. *Internet*, 2009.
(<http://www.serv.be/uitgaven/1501.pdf>)

¹² Klik, scroll en upload. Een onderzoek naar de functie van de interactieve documentaire. *Internet*, augustus, 2013. (<http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/281827/Marlijn%20Koers%20-%20Scriptie%20Film-%20en%20Televisiewetenschap%20-%20Definitief.pdf?sequence=1>)

¹³ GIELEN, H. *Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek*. Leuven, Acco, 2005. p.37-38

Het is een vorm van zelfstudie waarbij er over de schouder wordt meegekeken door een ervaren collega. De lerende medewerker wordt in het werkveld 'gegooid' en dient zelf zijn plan trekken. Wanneer hij echter hulp nodig heeft kan hij rekenen op de steun van een mentor. Bij werkpleklersen gaat men er van uit dat wanneer er iets wordt uitgelegd aan de hand van een praktijkgericht voorbeeld, men het beter gaat onthouden dan een puur theoretische uitleg.

2.3.3.3 *Mentorship*

Mentoring heeft in zekere zin dezelfde functie als werkpleklersen. Mentorship behoort tot de leervorm van individuele begeleiding. Hierbij wordt kennis overgedragen door een mentor. Een mentor is een ervaren medewerker waarop de organisatie kan rekenen. Deze mentor gaat andere werknemers binnen hun werkproces begeleiden en helpen daar waar nodig.

Een mentor kan men niet zomaar aanduiden. Niet iedereen beschikt namelijk over de juiste capaciteiten om met andere werknemers om te gaan. Een mentor moet de organisatie goed kennen zodat de bedrijfscultuur juist overgedragen wordt. Een mentor wordt vaak aangeduid op basis van ervaring. De mentor loopt al verschillende jaren mee in de organisatie waardoor hij heel wat kennis heeft opgedaan. Er wordt van hem verwacht dat hij deze kennis en ervaring overdraagt op nieuwe medewerkers. Een mentor moet beschikken over heel wat sociale vaardigheden: goed kunnen luisteren, veel geduld hebben, ...

Mentorship kan ook peterschap worden genoemd, mentor wordt in dit geval dan vervangen voor 'peter'. Een peter, meter of mentor kan heel uitlopende taken op zich nemen:¹⁴

- Informatie verschaffen over de doelstellingen van de organisatie
- Gewoontes en afspraken overbrengen op de nieuweling
- De nieuwe medewerker de weg leren kennen in de organisatie
- Als aanspreekpunt voor vragen fungeren
- De nieuwe medewerker ondersteunen in het leerproces
- De medewerker confronteren met negatief gedrag en verbeteringen en verwachtingen duidelijk maken aan de hand van duidelijke feedback
- Advies geven

¹⁴ GIELEN, H. *Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek*. Leuven, Acco, 2005. p.17

3 Het opleidingsplan

3.1 Definitie opleidingsplan

Het is moeilijk om een definitie te vinden die allesomvattend is voor de term 'opleidingsplan'. *Een opleidingsplan kan omschreven worden als een globaal overzicht van enerzijds de opleidingsbehoeften in een organisatie en anderzijds de manier waarop eraantegemoet zal gekomen worden.*¹⁵

In een opleidingsplan kunt u terugvinden, wie, wanneer, met welk doel en tegen welke kosten wordt opgeleid.

Net zoals het merendeel van bestaande definities over het begrip 'opleidingsplan' is ook deze definitie niet allesomvattend. 'Opleidingsbeleid' is een term die vaak wordt gebruikt om het begrip 'opleidingsplan' zo goed mogelijk te kaderen. Een opleidingsbeleid is een houding die een organisatie kan aannemen tegenover opleidingen en andere activiteiten die hiermee samenhangen. In de volgende paragraaf worden de verschillende mogelijkheden van opleidingsplanning weergegeven.

3.2 Opleidingsbeleid op drie niveaus

Men maakt gebruik van een opleidingsbeleid om de doelstellingen van een organisatie te verwezenlijken. Een opleidingsbeleid kan men op drie verschillende manieren opstellen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een strategisch, tactisch en operationeel opleidingsbeleid.

3.2.1 Strategisch opleidingsbeleid

Een strategisch opleidingsbeleid baseert zich niet zozeer op de bestaande organisatiestructuur maar wel op de toekomstige structuur. Eigenlijk wil men door middel van een strategisch beleid voorbereid zijn op veranderingen in de toekomst. Een organisatie wil voorkomen dat ze voor voldongen feiten staat wanneer er een bepaalde evolutie binnen de sector op Europees of mondiaal vlak plaatsvindt.

3.2.2 Structureel opleidingsbeleid

Het structureel opleidingsbeleid wordt ingezet ten behoeve van de bestaande organisatiestructuur. Men gaat onderzoeken welke de functie- en taakvereisten zijn binnen een organisatie en op basis van deze vereisten gaat men opleidingen voorzien. Het eigenlijke doel is om de personele inzet te optimaliseren. De organisatie gaat na welke

¹⁵ <http://www.meta.fgov.be/CAO/209/209-2014-011170.pdf>

positieve effecten er gekoppeld kunnen worden aan de opleiding en welke invloed dit heeft op het bedrijf.

3.2.3 Operationeel opleidingsbeleid

Binnen het operationeel opleidingsbeleid gaat men bespreken op welke manier men het opleidingsaanbod gaat koppelen met het de behoeften en de noden van medewerkers. Een inhoudstabel van een operationeel opleidingsplan ziet er als volgt uit:

- Welke opleiding gaat er gegeven worden?
- Aan welke doelgroep wordt de opleiding gegeven?
- Wanneer zal de opleiding doorgaan?
- Hoeveel tijd zal de opleiding in beslag nemen?
- Hoeveel gaat de opleiding de organisatie kosten?
- Wie gaat de opleiding geven?

3.2.4 Het geïntegreerd opleidingsplan

In de vorige paragrafen werd duidelijk dat er verschillende soorten opleidingsplannen en opleidingsbeleid bestaan. In een geïntegreerd opleidingsplan komen deze drie verschillende niveau's in één plan naar voren. Het geïntegreerd opleidingsplan ziet er als volgt uit:



Figuur 4: Geïntegreerd opleidingsplan opgedeeld naargelang niveau's¹⁶

Deze verschillende modellen zijn niet los te koppelen van elkaar. Er wordt gebruik gemaakt van een hiërarchische structuur. Een strategisch opleidingsbeleid vraagt namelijk steeds om een structurele uitwerking. Veranderingen zorgen ervoor dat er een nieuwe structuur nodig is met daarbij een opleidingsvraag en structurele opleidingsplannen. Structurele opleidingsplannen vragen dan op hun beurt om een operationele invulling. Omgekeerd kunnen we stellen dat een bedrijf vanuit de ervaring van het werken met operationele opleidingsplanning de stap kan zetten naar een meer structureler niveau.¹⁷

3.3 Het ontwerpen van een opleidingsplan

Na heel wat informatie gekregen te hebben over wat nu juist een opleidingsplan is en welke soorten er allemaal bestaan, wil ik graag meegeven hoe men een opleidingsplan kan opstellen. Op zich kan men ook gebruik maken van het geïntegreerd opleidingsplan opgedeeld in niveau's maar er bestaan meerdere stappenplannen om een opleidingsplan te ontwerpen. Twee voorbeelden van ontwikkelingsmodellen of stappenplannen zijn: 'de negenstappencyclus' van Thijssen, 'het achtvelden-instrument' van Kessels & Smit. Veel verschil tussen deze modellen is er niet. Ik laat het model van Kessels & Smit links liggen omdat het model van Thijssen iets uitgebreider is en voor mezelf vooral duidelijker was. Het negenstappenmodel is een duidelijk opgebouwd opleidingsmodel en is makkelijk toepasbaar in de praktijk.

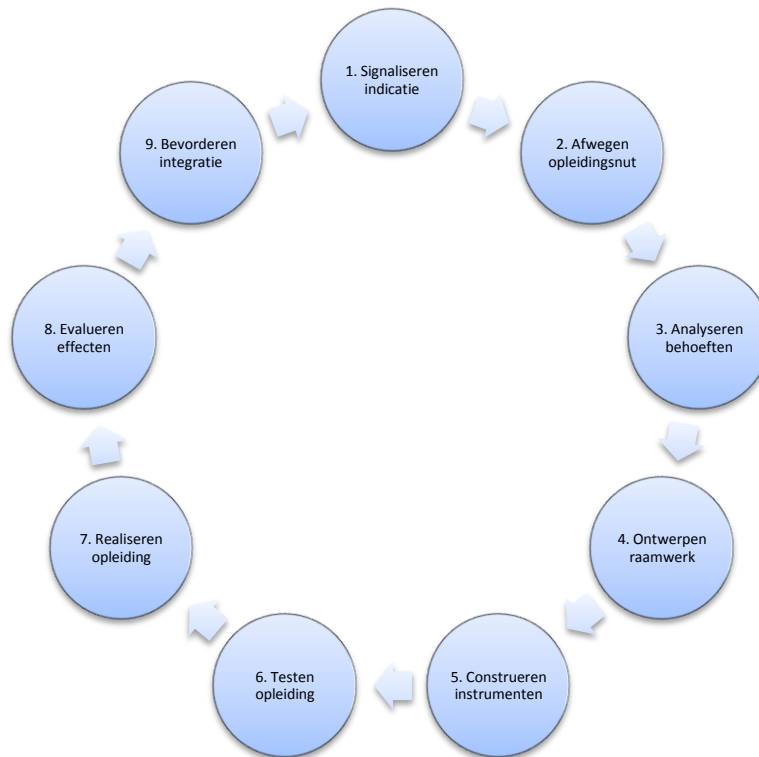
3.3.1 Opleidingscyclus volgens Thijssen in negen stappen

Zoals de naam van het model reeds verklapt, bestaat het uit negen stappen. Het negenstappenmodel wordt voorgesteld met een cirkel omdat het een nooit stoppend proces is. Het proces is circulair en blijft continu doorgaan. Alle negen stappen binnen dit proces hangen onlosmakelijk aan elkaar vast. Een voordeel van dit model is dat het een zeer flexibel model. Het model bestaat uit negen stappen bestaan maar betekent niet dat alle stappen daadwerkelijk uitgevoerd moeten worden. De cyclus van Thijssen kan verkort worden, het is de organisatie die beslist welke stappen men wil doornemen en welke niet. De negen stappen worden in de praktijk vaak nog eens ingedeeld in 3 trajecten: het voortraject, het kerntraject en het natraject. Stap één, twee en drie behoort tot het voortraject. In deze fase worden de voorbereidingen getroffen. Stap vier, vijf en zes behoren tot het kerntraject, hier gaat men over tot acties. De voorbereidende taken worden hierin uitgevoerd. Tenslotte volgt dan nog stap zeven, acht en negen. Dit is het natraject

¹⁶ DE SMEDT, C., e.a., KOMEET. *Internet*, 2000 (<http://www.vdab.be/komeet/ref/03/03.htm>)

¹⁷ DE SMEDT, C., e.a., KOMEET. *Internet*, 2000 (<http://www.vdab.be/komeet/ref/03/03.htm>)

en heeft onder meer aandacht voor evaluatie. De stappen worden onder de figuur kort even toegelicht.



Figuur 5: Negenstappencyclus voor opleidingsontwikkeling (Thijssen, 1998)¹⁸

3.3.1.1 Stap 1: Signaliseren van indicaties

In de eerste stap worden tekortkomingen vastgesteld. Hierdoor beseft men dat er iets moet veranderen in de werksituatie. Men wil deze tekortkomingen in de toekomst aanpakken en verbeteren zodat dezelfde fouten niet meer gemaakt worden. Het is een soort van probleemdefiniering.

3.3.1.2 Stap 2: Afwegen opleidingsnut

Eerst en vooral gaat men in deze stap trachten te achterhalen wat nu exact de oorzaak is van het instap één vastgestelde probleem. Wanneer men de oorzaak heeft gevonden, gaat men na of het geven van een opleiding een oplossing kan bieden. Wanneer dit het geval blijkt te zijn, gaat men achterhalen of dit financieel haalbaar is. Deze stap wordt ook opleidingsbehoefteonderzoek genoemd. Wanneer men een opleiding wil organiseren wordt er eerst nagegaan welke opleidingsbehoeften de organisatie in kwestie nodig heeft.

¹⁸ KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 2005, p.328

3.3.1.3 Stap 3: Analyseren van behoeften

Afhankelijk van de resultaten van stap 1 en 2 is het belangrijk om de verschillende elementen van de opleiding te achterhalen. Hiermee bedoelen we de inhoud van de opleiding, het type opleiding, met welke doelgroep er moet gewerkt worden, enz. In deze fase krijgen we een overzicht van eisen die men stelt aan de opleiding. Van hieruit kunnen we in de volgende stappen een opleidingsprogramma van a tot z opstellen om dit uiteindelijk ook in de praktijk te kunnen omzetten.¹⁹

3.3.1.4 Stap 4: Ontwerpen raamwerk

In stap 4 gaat men enkele lijnen uitzetten inzake de inrichting en uitvoering van de opleidingsactiviteiten. Er wordt een globaal opleidingsprofiel opgemaakt. Tevens wordt in deze stap ook de opleidingsstructuur en de ontwikkelingsstrategie bepaald. De structuur van dit alles ziet er uit als volgt:

1. Globaal opleidingsprofiel:
 - Wat is het algemene opleidingsdoel?
 - o Opleidingcondities: kost- en tijdsplanning.
 - o Ontwikkelingscondities: met welke interne en externe specialisten gaat men samenwerken?
 - o Uitvoeringscondities: Waar wordt de opleiding uitgevoerd? Wat is het aantal deelnemers dat aan de opleiding mag deelnemen?
 - o Toepassingscondities: Hoe gaan we de opleiding integreren in de praktijk? Hoe gaan we de opleiding overbrengen? Vooral deze laatste vraag ga ik uitvoerig behandelen in het praktische gedeelte van dit eindwerk. (zie 3.2.1.1.5 Toepassingscondities)
2. Globaal opleidingsstructuur:
 - De dagindeling: worden er verschillende dagen uitgetrokken voor de opleiding?
 - De volgorde van de inhoud
 - Van welk didactisch materiaal wordt er gebruikt gemaakt tijdens de opleiding?
3. De ontwikkelingsstrategie:
 - Kiest men voor bepaalde leerpsychologische modellen of theorieën?
 - Gaat men gebruik maken van een mensvisie?²⁰

¹⁹ KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 2005, p.380-381

²⁰ DE CROOCK, Christel. VAN INSTRUCTEUR NAAR TRAINER/COACH: EEN STAPPENPLAN, *Internet*, 2004 (<http://www.arteveldehogeschool.be/info/download/c2scdecroock.pdf>)

3.3.1.5 Stap 5: Construeren instrumenten

In stap 4 had men het over een globaal overzicht. In stap 5 gaat men hier verder op bouwen. Dit betekent dat hoe concreter stap 4 is aangepakt, hoe makkelijk stap 5 zal ingevuld kunnen worden. Stap vijf zal voornamelijk richting geven aan de opleiding. Er komen in deze stap heel wat praktijkgerichte activiteiten aan bod. Zo gaat men cursusmateriaal voor de opleiding opstellen en voorzien. In dit gedeelte van de cyclus wordt er een draaiboek gemaakt over de gehele opleiding. In het draaiboek moet een goede en duidelijke planning aanwezig zijn.

3.3.1.6 Stap 6: Testen opleiding

Vooraleer men de opleiding officieel van start laat gaan, gaat men de opleiding aan een test onderwerpen. Het is een generale repetitie. Hierbij moet men rekening houden met volgende stappen:

- Andere specialisten laten oordelen van de activiteiten van de opleiding.
- Het voorbereiden van een try-out
- De uitvoering van de try-out zo realistisch mogelijk maken
- Aanpassen wanneer nodig

3.3.1.7 Stap 7: Realiseren opleiding

In stap 7 wordt uiteindelijk de opleiding uitgevoerd. Men is voldoende voorbereid om deze opleiding tot een goed einde te brengen. Men weet ook met welke doelgroep men te maken krijgt, de opleiders weten hoe ze deze doelgroep moeten aanpakken om er het maximale uit te krijgen. Op het einde van de opleiding worden meestal afspraken gemaakt voor een opvolgingsmoment.

3.3.1.8 Stap 8: Evalueren effecten

Het evaluatiemoment kan langs twee kanten bekeken worden. Enerzijds gaan de deelnemers de opleiding en de opleider evalueren. Dit kunnen ze op allerlei manieren doen bijvoorbeeld door een score te geven of door hun mening hierover te uiten. Anderzijds gaan de opleiders de opleiding evalueren en gaan zij na welk effect de opleiding heeft gehad. Over het evalueren en het effect van de opleiding wordt dieper ingegaan in hoofdstuk 3.

3.3.1.9 Stap 9: Bevorderen integratie

De laatste stap is het overdragen van de theorie naar de praktijk. Men gaat in deze laatste fase nadenken over hoe men de gekregen leerstof gaat toepassen in de werksituatie.

Hieromtrent heb ik samen met Eddy Pellaers een structuur ontworpen. Meer uitleg hierover kan men terugvinden in het praktische gedeelte.

4 Evaluatie + Effect

Wanneer men het heeft over opleidingen komt automatisch de term 'evalueren' kijken. Het is belangrijk om een opleiding te evalueren, zo weet de organisatie of de opleiding iets heeft bijgebracht. Het ultieme doel van een opleiding is om de deelnemers beter en efficiënter te laten werken. Het spreekt voor zich dat men zonder evaluatie het effect van de opleiding niet kan nagaan.

Net zoals er meerdere stappenplannen bestaan voor het ontwerpen van een opleiding, bestaan er ook meerdere evaluatiemodellen. In dit eindwerk heb ik gekozen voor het evaluatiemodel van Kirkpatrick. Dit omwille van de uitgebreide informatie die men hierin kwijt kan. Hierin wordt beschreven hoe de deelnemers de opleiding ervaren hebben en hoe de opleiders het geven van de opleiding vonden.

4.1 Evaluatiemodel Kirkpatrick

Het evaluatiemodel van Kirkpatrick omvat vier niveau's om de opleiding te evalueren. Het bijzondere aan dit model is dat Kirkpatrick nog een vijfde niveau toevoegd. Dit wordt niet niveau vijf genoemd maar niveau nul. Het is het laagste niveau omdat in deze fase van de opleiding de deelnemers afhaken. Hieronder ga ik volgende niveau's kort toelichten.

4.2 Niveau 1: reactieniveau

Op dit niveau wordt nagegaan in welke mate de cursisten tevreden zijn over de aangeboden opleiding. Een goede evaluatie in deze fase wil niet zeggen dat de cursist ook daadwerkelijk iets heeft bijgeleerd. Cursisten gaan beoordelen wat ze van de leerstof en/of de opleider vonden. Het gaat hier dus niet om het feit of de cursist iets heeft bijgeleerd of niet. Dit soort evaluatie's komen meestal voor in de vorm van beoordelingsformulieren. Volgende vragen kunnen eventueel aan bod komen:

- Is het materiaal praktijkgericht?
- Voldoet de opleiding aan de verwachtingen?
- Werd de te kennen leerstof duidelijk en gestructureerd overgebracht?

4.3 Niveau 2: leerniveau

Onder dit niveau staat het resultaat van de opleiding centraal. Wat hebben de deelnemers geleerd? Dit niveau kan men het best evalueren door middel van een kennis- of vaardigheidstest. De opleider kan zo de proef op de som nemen. De evaluatie kan ook

afgenomen worden door een beoordelingsformulier. Op dit formulier kan men vragen naar de belangrijkste leerervaringen van de deelnemer.

4.4 Niveau 3: gedragsniveau

Hier gaat men onderzoeken welk effect het volgen van de opleiding heeft gehad. Dit kan enkel wanneer er op niveau 2 een positief resultaat is uitgekomen. Wanneer in niveau 2 blijkt dat de deelnemer niets geleerd heeft, is er ook niets dat de deelnemer kan toepassen in de praktijk. De deelnemer heeft een opleiding gevolgd, dit gebeurt niet zonder reden. De organisatie verwacht van de deelnemer dat hij de leerstof verwerkt en meeneemt naar de toekomst. De organisatie gaat ervan uit dat de deelnemer iets met de behandelde leerstof gaat doen. Dit niveau wordt vaak onderschat en is moeilijk om te evalueren. Meestal gebeurt de beoordeling in de praktijk.

4.5 Niveau 4: resultaatniveau

Hier wordt vooral de vraag gesteld: "Wat is nu de meerwaarde voor de organisatie?". Wat is de conclusie die de organisatie kan stellen na het geven van een opleiding? Dit niveau komt enkel voor wanneer niveau 2 en 3 positief geevalueerd zijn. Om op dit niveau een evaluatie uit te voeren dient de organisatie te beschikken over juiste gegevens. Enkel wanneer gegevens correct zijn bijgehouden kan men de meerwaarde van de opleiding onderzoeken.

4.6 Niveau 0

Dit niveau komt enkel voor wanneer een deelnemer niet komt opdagen of wanneer een deelnemer de hele opleiding niet volgt en dus vroegtijdig afhaakt. Hier spreekt men dan van een gemiste opleidingskans.

5 Besluit

Uit dit theoretisch gedeelte blijkt dat het begrip 'opleiding' op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd. Het is een ruim begrip waar veel informatie over te vinden is. Ik heb geprobeerd om de informatie zo beknopt mogelijk af te bakenen en zo duidelijk mogelijk te verklaren. Het is belangrijk om een theoretische achtergrond inzake opleidingen te hebben gekregen alvorens men start met het praktijk gedeelte.

Deel 3: Praktisch gedeelte

1 Inleiding

In het kader van ISO 9001, dit is een norm die bepaalde eisen stelt aan het kwaliteitssysteem van een organisatie, ga ik een opleidingsplan opstellen om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren. JLG is een grote organisatie met heel veel klanten over de hele wereld. Deze klanten verwachten kwaliteitsvolle machines. JLG doet er alles aan om kwaliteitsvolle machines af te leveren. Soms komt het voor dat een machine door een klant wordt teruggestuurd, meestal omwille van een fout in een machine. Om deze problemen in de toekomst te vermijden/voorkomen wil men interne opleidingen aanbieden. Het probleem is dat JLG nog geen eenvormig en gestructureerd opleidingsplan heeft voorzien. Mijn rol in dit hele verhaal is het opstellen van een opleidingsplan voor de RoadRunner, ook wel 'lijn 43' genoemd. Om hiertoe te komen heb ik verschillende stappen ondernomen. Alvorens ik een opleidingsplan ga ontwerpen, wou ik graag weten wat er nu reeds gedaan wordt omtrent opleidingen. Ik heb een aantal gesprekken gehad met ingenieurs die dichtbij lijn 43 staan. Vervolgens ben ik zelf een kijkje gaan nemen in de Roadrunner-lijn. Nadien heb ik getracht om de opleidingscyclus van Thijssen toe te passen op een opleiding die noodzakelijk is om het aantal fouten in de productielijn te doen verlagen, namelijk de torquetoel opleiding.

Deze opleiding heb ik opgesteld samen met onder andere Dave Michalik (Facilitator), Danny Foerier (Maintenance and Safety Manager), Danny Hamers(Process Engineer) en Silkens Odette (Production Assistant).

Ik had graag de opleiding willen evalueren maar omdat ze pas van start gaat wanneer ik mijn stageplaats reeds verlaten heb, is dat onmogelijk. Ik ga de opleiders proberen te voorzien van evaluatiemateriaal, bijvoorbeeld door een evaluatieformulier op te stellen.

2 De voorbereiding

2.1 Interviews

Omdat de stageperiode van korte duur is en de tijd voorbij vliegt heb ik besloten om eerst een aantal gesprekken te houden met een paar mensen. In totaal heb ik vier gesprekken

gehad met vier verschillende mensen²¹. Ik heb gekozen om vier belangrijke mensen te interviewen die nauw betrokken zijn bij lijn 43. De belangrijkste vraag was vraag nummer 6: “Welke fouten komen het meest voor in de productie-lijn?”. Hieruit bleek dat de meest voorkomende fout aan een machine of in de lijn een menselijke fout is, ook wel workmanshipfout genoemd. Meestal is een schroef niet goed vast gedraaid of is men vergeten de schroef vast te draaien. Doordat ik zelf een kijkje ben gaan nemen in de lijn werd duidelijk hoe vaak men gebruikt maakt van een momentsleutel. Dit is een sleutel waarbij men een schroef op moment draait. Dit is een zeer belangrijk proces want wanneer men teveel of te weinig op moment draait kan dit ernstige gevolgen hebben. Dit wordt meer duidelijk in de opleiding, zie later.

Hiernaast heb ik ook een goed gesprek gehad met Stefan Kalders (Quality Engineer). Hij houdt een overzicht bij van alle voorkomende fouten van alle productielijnen binnen JLG Manufacturing. Hieruit blijkt ook dat één van de meest voorkomende fout, loszittende schroeven zijn.²²

Losstaand van deze gesprekken hebben de directieleden van JLG Manufacturing een aantal vergaderingen gehad over de grote foutenlast van lijn 43. Zij vonden het belangrijk dat hier iets aan gedaan ging worden. Zo is de interne opleiding voor een deel sneller op poten gezet.

2.2 Overzichtmatrix RoadRunner²³.

Omdat ik niet vertrouwd ben met de productielijnen van JLG ben ik zelf een kijkje gaan nemen in de productielijn van de RoadRunner. Ik heb een aantal dagen uitgetrokken om ieder station van de productielijn te analyseren en de voornaamste handelingen binnen ieder station te noteren. Deze verschillende stappen heb ik per station in een overzicht gegoten. Deze matrix kan ik koppelen aan de foutenlast. Uit deze matrix blijkt namelijk dat er heel veel handelingen per station moeten gebeuren. Zo kunnen de werknemers verantwoorden waarom er zoveel fouten voorkomen op de lijn.

2.3 Inzetbaarheidsmatrix RoadRunner²⁴

Naast een overzichtmatrix heb ik ook een inzetbaarheidsmatrix opgesteld. Dit omwille van een overzicht te krijgen van welke personen nog allemaal een opleiding nodig hebben zodat zij op een ander station inzetbaar kunnen worden. Via deze matrix krijg ik ook een

²¹ De interviews kan men terugvinden in bijlagen (nr. 4)

²² De matrix inzake de foutenlast kan men terugvinden in bijlagen (nr. 5)

²³ De overzichtmatrix van RR kan men terugvinden in bijlagen (nr. 6)

²⁴ De inzetbaarheidsmatrix van RR kan men terugvinden in bijlagen (nr. 7)

soort van nulmeting, nu weet ik namelijk welke werknemers getraind zijn voor welk station, welke werknemers een opfrissingsopleiding kunnen gebruiken en welke werknemers helemaal niet getraind zijn. Eerst moest ik weten wie er allemaal op de productielijn van de RoadRunner tewerkgesteld was. Nadat ik alle namen van de werknemers had, ging ik na op welke verschillende stations zij ingezet konden worden. Hieruit blijkt dat niet iedereen op elk station tewerkgesteld kan worden. Slechts één persoon kan op alle stations tewerkgesteld worden. Deze matrix kan ik gebruiken wanneer er een werknemer afwezig is door bijvoorbeeld een opleiding te volgen, hiermee kan ik snel zien wie diens plaats kan overnemen.

Via deze overzichten en ook via de uitkomsten van mijn gesprekken krijg ik een duidelijk beeld welke de opleidingsbehoeften binnen de productielijn van de RoadRunner zijn. Zowel de overzichtsmatrix als de inzetbaarheidsmatrix hebben een nuttige functie, dit zal blijken in het uitgewerkte opleidingsplan waar ik deze overzichten zal gebruiken tijdens het voortraject (stap 1, 2 en 3).

3 Opleidingsplan

Een opleidingsplan opstellen is niet eenvoudig, daarom heb ik hulp gekregen van HR-Manager Eddy Pellaers. Normaal gezien zou ik zelf een algemene standaardprocedure voorzien voor verschillende opleidingen maar omdat ik in mijn theorie gekozen heb voor de opleidingscyclus van Thijssen en deze zeer allesomvattend is heb ik ervoor gekozen om deze cyclus min of meer toe te passen op de Roadrunner lijn. Ik ben ervan overtuigd dat men in de toekomst steeds opnieuw van deze structuur gebruik kan maken.

3.1 Voortraject

3.1.1 Stap 1: Signaliseren van indicaties

Wat betreft de verschillende productielijnen van JLG gebeuren er over de hele lijn heel wat fouten. Uit de interviews afgenomen bij verschillende mensen kon ik afleiden dat een groot deel van deze foutenlast te wijten is aan menselijke oorzaken. Hiermee bedoel ik dat een werknemer een handeling niet correct heeft uitgevoerd. Ook werden deze workmanshipfouten duidelijk in de matrix die Stefan Kalders bijhoudt.²⁵

²⁵ De matrix inzake de foutenlast kan men terugvinden in bijlagen (nr. 5)

3.1.2 Stap 2: Afwegen opleidingsnut

Zoals in stap 1 reeds vermeld komen er heel wat menselijke fouten naar voren bij het controleren van een machine. Er gebeuren heel wat fouten in verband met het correct gebruiken van een momentsleutel. Hieruit kan men afleiden dat de werknemers van JLG, en meer bepaald de arbeiders, behoefte hebben aan een opleiding momentsleutels. Een aantal mensen heb ik aangesproken (Dave Michalik, Danny Hamers en Danny Foerier) en deze kwamen samen met mij tot de conclusie dat een interne opleiding hierover nodig is. Een opleiding kan de foutenlast op de lijn verlagen en de kwaliteit van de machines verhogen. Dit is waar JLG naar streeft, naar een kwaliteitsvol product zonder fouten.

3.1.3 Stap 3: Analyseren van behoeften, overzicht opleiding

In deze fase ga ik onderzoeken welke verschillende elementen nodig zijn voor de opleiding. We hebben dus besloten om een interne opleiding te geven. Deze opleiding zal gegeven worden door Dave Michalik. Danny Hamers zal de back-up opleider zijn.

Beiden hebben immers reeds een opleiding gekregen van Atlas Copco betreffende de momentsleutel. Vooral de keuze om van Dave Michalik een opleider te maken is een goed idee. Hij is een facilitator en staat korter bij de arbeiders. De deelnemers van de opleiding gaan meer aanvaarden wanneer Dave iets zegt dan dat bijvoorbeeld een externe opleider iets komt voordragen of uitleggen. Danny is een zeer rustige persoon en kan de leerstof op een correcte manier overbrengen. Samen zorgen de twee mannen dus voor de ideale combinatie.

De inhoud van de opleiding hebben we samen opgesteld aan de hand van de ruime opleiding die Danny H. en Dave Michalik gekregen hebben van Atlas Copco. Eerst hebben we alle informatie uit deze opleiding gehaald die niet van toepassing is op JLG of die we niet relevant vonden. Daarna hebben we de overgebleven informatie verwerkt in een powerpoint van JLG²⁶. Omwille van tijdsgebrek is deze powerpoint nog niet helemaal af. Er zouden nog foto's toegevoegd moeten worden. We hebben ook samengezeten met Danny Foerier. Hij zorgt voor het didactisch materiaal dat gebruikt gaat worden tijdens de opleiding. Aanvankelijk was deze opleiding enkel bedoeld voor de arbeiders van de RoadRunnerlijn maar omwille het geringe aantal arbeiders op deze lijn is besloten om ook andere afdelingen gebruik te laten maken van de opleiding momentsleutel.

²⁶ Deze powerpoint kan men terugvinden in bijlagen (nr.14)

3.2 Kerntraject

3.2.1 Stap 4: Ontwerpen raamwerk

3.2.1.1 Globaal opleidingsprofiel:

3.2.1.1.1 Wat is het algemene opleidingsdoel?

Het doel van de opleiding 'momentsleutel' is om de foutenlast in de machines te minimaliseren en de kwaliteit te vergroten.

3.2.1.1.2 Opleidingconditie:

- **Tijdsplanning:**

We hebben ervoor gekozen om de opleiding 'momentsleutels' drie keer per week te laten doorgaan namelijk op dinsdag, woensdag en donderdag. De opleiding gaat ongeveer 2 uur en 30 minuten in beslag nemen. De opleiding zal van start gaan op dinsdag 2 februari en eindigen op woensdag 22 april. Het geven van de opleiding neemt bijna 3 maanden in beslag.²⁷

- **Kostenplanning**²⁸:

De totale kost van de interne opleiding bedraagt 9204,67 euro. De kost van de opleider, Dave Michalik bedraagt zo'n 2138,29 euro. Ik heb hier enkel rekening gehouden met Dave Michalik als opleider en niet met Danny Hamers. Danny Hamers zal enkel inspringen als Dave Michalik niet aanwezig is. Het spreekt voor zich dat wanneer we voor een externe opleiding hadden gekozen, dit duurder zou uitkomen²⁹.

3.2.1.1.3 Ontwikkelingscondities:

- *Met welke interne en/of externe specialisten gaat men samenwerken?*

Een specialist van Atlas Copco heeft een opleiding momentsleutel gegeven aan Danny H. en Dave. Door middel van deze opleiding hebben zij de nodige kennis opgedaan om de interne specialisten van JLG te worden.

3.2.1.1.4 Uitvoeringscondities:

- *Waar wordt de opleiding uitgevoerd?*

De opleiding wordt intern uitgevoerd. De theoretische omkadering van de opleiding vindt plaats in de trainingsroom 'Lanaken'. Dit is een ruimte speciaal gecreëerd voor het geven van trainingen. De praktische opvolging van de werknemers zal

²⁷ Het opleidingsschema kan men terugvinden in bijlagen (nr. 8)

²⁸ De kostenberekening kan men terugvinden in bijlagen (nr.9)

²⁹ Lees deel 4: kritische kijk, hoofdstuk eindwerk

gebeuren op de werkvloer. Mijn voorstel is om deze opvolging te laten gebeuren door een mentor of peter in de organisatie ofwel door de facilitator van de afdeling. Binnen JLG Manufacturing is er nog niemand aangesteld als mentor of peter. Hierover houden Vanessa en Anke reeds gesprekken met de 45+ werknemers. Het plan is om een werknemer met de nodige ervaring en anciënniteit aan te stellen als mentor.

- *Welk is het aantal deelnemers dat aan de opleiding mag deelnemen?*

In totaal zullen 139 arbeiders de opleiding 'momentsleutel' volgen. Het aantal deelnemers per opleidingsdag mag niet teveel zijn, er zullen maximum vier deelnemers per opleidingsdag zijn. Het spreekt voor zich dat we eerst de facilitators aan bod laten komen. Zij zijn ten slotte degenen die moeten bijsturen wanneer een arbeider een momentsleutel niet correct gebruikt. We hebben ook rekening gehouden met overlapping, zo hebben we nooit twee personen uit dezelfde afdeling tegelijkertijd ingepland. Afdelingen die geen gebruik maken van de momentsleutel hebben we weggelaten.

3.2.1.1.5 Toepassingscondities:

- *Hoe gaan we de opleiding overbrengen?*

Eddy Pellaers en ikzelf hebben aan de hand van de opleidingssystematiek van Toyota een algemene methode bedacht die JLG Maasmechelen kan gebruiken voor iedere opleiding die het wenst te geven in de toekomst.³⁰ Deze licht ik kort even toe.

Alvorens de opleider aan het eigen ontworpen stappenmodel begint gaat men eerst de opleiding grondig **voorbereiden**.

- Is de werkomgeving voorbereid voor de opleiding?
- Is de opleidingsomgeving netjes en ordelijk?
- Is het didactisch materiaal voor de opleiding in orde?
- Is de veiligheid bij de training in orde?

Stap 1: bereid de leerling voor

- Stel de leerling op zijn gemak
- Leg de benamingen goed uit
- Ga na wat de leerling reeds kent over de job

³⁰ De algemene methode opgesteld door Eddy en mezelf kan men terugvinden in bijlagen (nr. 10)

- Wek de interesse van de leerling om de job en taken aan te leren
- Plaats de leerling in de juiste houding om de taken te leren.

Stap 2: demonstreer de taken

- Vertel, toon en demonstreer de verschillende stappen die je onderneemt, één voor één.
- Vertel, toon en demonstreer de verschillende stappen mét aandachtspunten.
- Leg alles duidelijk, volledig en geduldig uit
- Geef de leerling niet meer leerstof dan hij in één keer kan verwerken
 - Voldoende tijd geven om elke stap te begrijpen en te oefenen
 - Regelmatig herhalen en heropfrissen

Stap 3: taken inoefenen en herhalen

- Laat de leerling de taken inoefenen, terwijl je fouten verbetert
- Laat de leerling de taken opnieuw doen terwijl hij de verschillende handelingen die hij onderneemt uitlegt.
- Laat de leerling de taken opnieuw doen terwijl hij de aandachtspunten uitlegt.
- Herhaal de cyclus totdat je zeker bent dat de leerling alles goed begrijpt.
- Corrigeer fouten onmiddellijk om geen slechte gewoonten aan te leren.

In het kader van deze opleidingssystematiek heb ik een checklist ontworpen voor de opleider. Het is een lijst met hierin voorgaande stappen verwerkt. Op deze manier kan de opleider nagaan of hij de opleiding op een juiste manier heeft gegeven. Het is ook een hulpsteun om na te gaan of hij niets vergeten uit te leggen is.³¹

- Hoe gaan we de opleiding integreren in de praktijk?

De opleiding 'momentsleutels' wordt grotendeels gegeven in een trainingsroom maar men gaat ervan uit dat wanneer men de opleiding gekregen heeft, de leerling de aangereikte leerstof en kennis meeneemt naar het werkveld. Het overbrengen van de opleiding speelt hierin een belangrijke rol want in zekere zin oefenen de leerlingen voldoende tijdens de theorieles om de handelingen in de praktijk correct uit te voeren.

³¹ Deze checklist kan men terugvinden in bijlagen (nr. 13)

3.2.1.2 *Globaal opleidingsstructuur:*

- **De dagindeling:**

De opleiding zal steeds in de voormiddag plaatsvinden op dinsdag, woensdag, en donderdag. De opleiding zal ongeveer 2 uur en 30 minuten duren.

- **De volgorde van de inhoud:**

Er komen een aantal modules aan bod tijdens de opleiding 'momentsleutels'. Deze komen in volgende volgorde naar voren:

- Kwaliteit
- Bout-moer verbindingen
- Hydraulische verbindingen
- Fout – risico
- Soorten verbindingen
- Loctide gebruik
- Gereedschappen
- Nauwkeurigheid
- Juist gebruik van materiaal

- **Van welk didactisch materiaal wordt er gebruikt gemaakt tijdens de opleiding?**

Tijdens de opleiding wordt er gebruik gemaakt van didactisch materiaal. Danny Foerier is hiervoor verantwoordelijk. Aan de hand van de opleiding van Atlas Copco konden we snel weten welk didactisch materiaal allemaal nodig was. Dit was zeker een pluspunt want zo kon het nodige materiaal sneller besteld worden.³²

3.2.1.3 *De ontwikkelingsstrategie:*

- Kiest men voor bepaalde leerpsychologische modellen of theorieën?

Voor het overbrengen van de leerstof omtrent de opleiding 'momentsleutels' wordt er geen gebruik gemaakt van leerpsychologische modellen zoals bijvoorbeeld de leercyclus van Kolb. Dit omwille van het feit dat er in groep wordt gewerkt en iedereen op een andere manier leert. Wanneer er een opleiding individueel plaatsvindt raad ik het aan om gebruik te maken van de leerstijlen van Kolb. Wanneer men weet hoe iemand leert, bevordert dit het leerproces. In deze

³² In bijlagen kan men foto's terugvinden van het didactisch materiaal dat we gaan gebruiken tijdens de opleiding.

opleiding neemt het teveel tijd in beslag om van iedere werknemer het persoonlijk leerproces te onderzoeken.

3.2.2 Stap 5: Construeren instrumenten

Tot deze stap zijn we gekomen met de opleiding 'momentsleutels'. Het didactisch materiaal is besteld maar nog niet aangekomen.

3.2.3 Stap 6: Testen opleiding

Net zoals andere opleidingen wordt ook de opleiding 'momentsleutel' onderworpen aan een test. Wanneer deze test zal doorgaan is nog niet duidelijk. Aan de hand van deze test kan men wel nog eventuele aanpassingen doorvoeren. Het is dus belangrijk dat de interne opleiding 'momentsleutels' onderworpen wordt aan een test. Zo kunnen de opleiders ook de nieuwe opleidingsytematiek oefenen.

3.3 Natraject

3.3.1 Stap 7: Realiseren opleiding

De start van de opleiding begint op dinsdag 2 februari 2015 en eindigt op woensdag 22 april 2015. Het is jammer dat ik het verloop van de opleiding niet kan volgen.

3.3.2 Stap 8: Evalueren effecten

Na het geven van de opleiding gaat men na welk effect de opleiding heeft gehad en wat de leerling van de opleiding vond. In hoofdstuk 4 ga ik dieper in op de manier van evalueren. Het effect van een opleiding kan men pas na geruime tijd achterhaald worden. Dit kan nagegaan worden aan de hand van de overzichten die Stefan Kalders bijhoudt. Wanneer het cijfer van het aantal menselijke fouten daalt, is duidelijk dat de opleiding een gunstig effect heeft gehad. Helaas zal ik daar niet bij kunnen zijn omwille van het feit dat de opleiding pas van start gaat als ik het bedrijf reeds verlaten heb.

3.3.3 Stap 9: Bevorderen integratie

De opleiding 'momentsleutel' zou normaal gezien probleemloos geïntegreerd kunnen worden in de praktijk. Dit omdat in het theoretische gedeelte van de opleiding zodanig veel geoefend wordt dat het bijna een praktijkopleiding is. De deelnemers die momenteel op het opleidingschema staan ingepland, hebben reeds ervaring met het gebruik van een momentsleutel. Ze hebben een achtergrond of basis waarvan de opleider kan verdergaan. De moeilijkheidsgraad ligt hier, bij de werknemers die de momentsleutel verkeerd hanteren. Het is moeilijk om deze gewoonte af te leren. Opvolging van de opleiding is dus

zeker noodzakelijk. De opleiders moeten samenwerken met de facilitators om erop toe te zien dat de momentsleutel correct gebruikt wordt.

4 Evaluatie³³

Deze opleiding is niet volledig zonder evaluatie. Daarom heb ik besloten om een evaluatieformulier op te stellen. Zo kan men nagaan wat de leerlingen van de opleiding vonden en welke de eventuele werkpunten zijn.

Het opstellen van een evaluatieformulier is niet zo simpel. Ik zat meteen in de knoop met de vraag: het formulier anoniem laten invullen of niet? Uiteindelijk heb ik besloten om het formulier in eerste instantie anoniem te laten invullen. Dit met de bedoeling dat de leerlingen in alle eerlijkheid kunnen antwoorden en sociaal wenselijke antwoorden te vermijden. Ik ga ervan uit dat de deelnemers van de opleiding het beste voorhebben met de organisatie en dus in eer en geweten antwoorden op de gestelde vragen van het evaluatieformulier. Wanneer dit niet werkt kan men overschakelen naar een formulier waarbij men zijn naam wel moet invullen.

Vervolgens heb ik een aantal vragen opgesteld die betrekking hebben op de opleiding en de opleider. Ik vind het belangrijk dat de opleider ook geëvalueerd wordt. De deelnemers geven een antwoord op deze vragen aan de hand van vier maatstaven: 'zeer slecht', 'slecht', 'goed' of 'zeer goed'. De keuze voor slechts vier maatstaven heb ik bewust gemaakt omdat men meestal een gemiddels antwoord geeft wat hierbij niet mogelijk is. Daarnaast is er ook een veld voorzien om eventuele opmerkingen te noteren.

Ten slotte heb ik enkele open vragen aan het evaluatieformulier toegevoegd. Via deze vragen komt men eigenlijk de essentie van de opleiding te weten. De laatste vraag vind ik persoonlijk de beste vraag en waarschijnlijk is dit ook de moeilijkste om te beantwoorden. Ik vind het jammer dat ik deze vraag niet meer heb kunnen toetsen omdat ik hier toch graag het antwoord op had geweten. Dit komt omdat de leerlingen van de opleiding al een achtergrondkennis hebben over de momentsleutel. Toch heeft de directie besloten om een opleiding te geven over het gebruik van de momentsleutels omdat er nog te veel fouten mee gemaakt worden. Daarom is net die laatste vraag zo interessant. Ik ben benieuwd naar wat de leerlingen geleerd hebben. Wanneer ze echter antwoorden dat ze niks

³³ In bijlagen kan men het evaluatieformulier terugvinden (nr. 12)

geleerd hebben, moet men nagaan of dit daadwerkelijk ook zo is. Dan moeten we de opleiding aanpassen zodat de deelnemers wel iets leren.

Het evaluatieformulier hangt samen met de theorie die ik behandeld heb omtrent het evaluatiemodel van Kirkpatrick. Ik kan dit formulier plaatsen op het eerste en het tweede niveau van dit model. Dit omdat de vragen zijn opgesteld op basis van het leerniveau en het reactieniveau.

Het derde niveau dat voorkomt in het evaluatiemodel van Kirkpatrick is het gedragsniveau. Hierbij ga ik na welk effect de opleiding heeft gehad. In principe kan ik de laatste vraag van mijn evaluatieformulier hieraan koppelen. Wanneer de deelnemers iets geleerd hebben, heeft dit een positief effect, in het andere geval is het negatief. Wanneer de deelnemer iets geleerd heeft wordt verwacht dat hij deze toegevoegde kennis meeneemt naar de praktijk.

Welk effect heeft het geven van de opleiding voor JLG Maasmechelen? Dit kunnen we nagaan aan de hand van de gegevens die Stefan Kalders bijhoudt. We kunnen ook onze doelstelling koppelen aan de verkregen / behaalde resultaten. Is de foutenlast in de RoadRunner verminderd? Is de kwaliteit beter? Dit alles zal pas geëvalueerd kunnen worden nadat iedereen de opleiding heeft gevolgd.

5 Besluit

In dit gedeelte heb ik de theorie die aan bod is gekomen in deel twee gekoppeld aan mijn stageplaats. Aan de hand van de afgenomen interviews en de gesprekken kon ik afleiden wat de grote foutenlast veroorzaakte. Om deze foutenlast terug te draaien heb ik met behulp van andere personen een opleiding omtrent de momensleutel opgesteld. Tevens heb ik de opleidingscyclus van Thijssen toegepast op deze opleiding. Samen met HR-manager Eddy Pellaers heb ik een algemene manier bedacht om de opleiding aan de deelnemer over te brengen. Het is de bedoeling dat deze manier van overbrengen, gebruikt gaat worden voor alle opleidingen die JLG organiseert. Omdat er niks concreet is afgesproken omtrent de evaluatie van de opleiding heb ik besloten om een evaluatieformulier op te stellen. Op deze manier kan het effect van de opleiding waargenomen worden.

Deel 4: Kritische kijk

1. Inleiding

In dit laatste deel van mijn eindwerk wil ik terugblikken op mijn stageplaats, het eindwerk als proces en mijn persoonlijk proces. Deze deelaspecten wil ik kritisch analyseren en beargumenteren door mijn persoonlijke meningen, gedachten en belemmeringen neer te schrijven.

2. JLG Manufacturing Europe BVBA

In totaal heb ik veertien weken stage gelopen bij JLG Manufacturing Europe BVBA. Op deze manier kan ik mij een beter beeld vormen over de werking van de personeelsdienst van deze organisatie. Wat betreft het takenpakket van mijn stagementor Anke hink ik op twee gedachten. Enerzijds geeft het ruime takenpakket mij een beeld in wat voor een breed werkveld ik (binnenkort) terecht kan komen. Veel taken uit dit pakket komen terecht op de schouders van Anke. Ik heb veel respect voor Anke. Zij verzet bergen werk. Anderszijds schrikt zo een druk takenpakket me een beetje af. Om dit alles op tijd en stond af te krijgen moet je toch goed kunnen plannen en organiseren. Voor deze stageperiode was dit een groot probleem voor mij maar ik heb op dit vlak veel bijgeleerd. Ik kan me ook zeer goed inbeelden dat zo een ruim takenpakket enorme druk met zich teweegbrengt.

Veel opmerkingen of minpunten over de werking van de personeelsdienst heb ik niet. Enig puntje van kritiek is dat ze meer mogen communiceren met elkaar. Hiermee bedoel ik dat ze onderling meer moeten overleggen over bepaalde onderwerpen. Zo komt het soms voor dat Eddy en Anke onderling overleg plegen zonder Vanessa hierbij te betrekken. Hierdoor staat Vanessa soms voor voldongen feiten wanneer een werknemer haar iets vraagt over een onderwerp dat haar niet is meegedeeld. Wanneer Anke dit in de gaten heeft, zal zij hier steeds op inpikken en Vanessa helpen daar waar nodig is.

Over de algemene werking van JLG Manufacturing heb ik meerdere opmerkingen. Het organiseren van een meeting of iets dergelijks is een ware nachtmerrie. Ik vind dat er te weinig respect is voor diegene die de meeting organiseert. Zo gebeurt het vaak dat er een aantal uitgenodigden niet komen opdagen of dat sommige mensen tijdens de vergadering opstaan en naar buiten gaan. Dit vind ik niet kunnen. Ik denk dat veel mensen uit de

organisatie deze mening met mij zullen delen.

Een ander en laatste opmerking is dat de verschillende afdelingen en bedrijven van JLG teveel op zelfstandige basis willen werken terwijl een vlotte samenwerking zou leiden tot een betere werking. Zo is het één keer voorgekomen dat de werknemers hun loon niet op tijd op hun rekening hadden staan. Op de personeelsdienst van Maasmechelen hadden zij alles in orde gemaakt om de payroll correct te laten verlopen maar om de één of andere reden was er iets misgelopen bij de bank. Deze bankrekening wordt beheerd door het hoofdkantoor van JLG Hoofddorp, JLG maasmechelen kon hier aanvankelijk niks aandoen, toch kregen zij heel wat beschuldigingen naar hun hoofd geslingerd. Dit zijn allemaal kleine opmerkingen die niet dagelijks verschijnen in de organisatie. Wanneer deze opmerkingen zich voortdoen, is dit zeer vervelend voor de organisatie. Deze fouten kunnen zeker vermeden worden maar dit vraagt inspanningen langs twee kanten.

3. Eindwerk

Het schrijven van mijn eindwerk verliep niet zonder slag of stoot. Bij het bepalen van mijn onderwerp liep het reeds mis. Eerst had ik het onderwerp 'mentorship' toegewezen gekregen door mijn stageplaats. Ik vond het leuk dat ik een onderwerp toegewezen kreeg want een onderwerp zelf voorstellen dat aansloot bij mijn stageplaats vond ik moeilijk. Het structuurplan was de eerste opdracht in verband met het eindwerk. Dit structuurplan opstellen verliep helemaal niet vlot. De oorzaak hiervan ligt volgens mij bij de school. Ik vond dat het structuurplan te snel af moest zijn. Hiermee bedoel ik dat het kort dag was. Ik was net aan mijn stageperiode begonnen of het structuurplan moest reeds afgegeven worden. Ik vind dat de school hier in de toekomst rekening mee mag houden en de leerling de kans moet geven om de stageplaats eerst voldoende te leren kennen. Dat mijn structuurplan niet volledig was en meer bepaald slecht was opgesteld, is volledig aan mezelf te wijten. Toch heb ik mijn best gedaan maar ik was niet voldoende voorbereid. Een week nadat het structuurplan was ingeleverd kreeg ik op mijn stageplaats te horen dat het onderwerp van mijn eindwerk zou veranderen. Dit vond ik op zich geen ramp, mede doordat mijn structuurplan niet volledig was. Het onderwerp was veranderd naar het huidige onderwerp namelijk een structuur voorzien voor het geven van opleidingen. Aanvankelijk vond ik dit geen simpel onderwerp en zeker geen duidelijk afgebakend onderwerp. Het is een zeer breed onderwerp waarin men verschillende richtingen op kunt gaan. Ik heb uiteindelijk gekozen om een opleidingsplan op te stellen rond de behoeften van

productielijn 43. De manier waarop ik dit heb aangepakt kon men reeds lezen in het praktisch gedeelte.

In verband met mijn eindwerk zijn er een aantal opmerkingen die ik graag wil vermelden. Hetgene wat me het meest stoort is dat ik het gevoel heb dat mijn eindwerk niet af is. Dit gevoel komt tot uiting doordat de opleiding 'momentsleutel' pas van start gaat op 2 februari. Hierdoor kon ik de opleiding niet testen, volgen, opvolgen of evalueren. Dit vind ik echt ontzettend jammer omdat ik toch veel werk in mijn eindwerk heb gestoken. Een tweede punt dat me dwars zat was het feit dat ik vaak meerdere keren achter bepaalde dingen heb moeten vragen. Ik kreeg niet altijd de optimale feedback die ik wou. Zo wou ik bijvoorbeeld de kostberekening van de opleiding 'momentsleutel' vergelijken met de externe opleiding die Danny en Dave hebben gekregen van Atlas Copco. Ik heb aan een aantal werknemers de factuur van Atlas Copco gevraagd maar niemand kon me deze op tijd bezorgen. Ik werd de hele tijd van het kastje naar de muur gestuurd. In deze periode was mijn stagementor Anke ook op dienstreis, zij kon me hier ook niet mee helpen wat ze zeker en vast had gedaan moest ze in het land geweest zijn. Graag zou ik ook willen verantwoorden waarom ik maar vier interviews heb afgenomen want jullie zullen zich de vraag stellen of dit aantal representatief is voor de hele groep. Ik heb gekozen voor maar vier interviews omdat de vier personen die ik geïnterviewd heb, nauw betrokken zijn bij de productielijn van de RoadRunner. Er zijn niet veel mensen nauw betrokken bij de activiteiten omtrent lijn 43 daarom vond ik het niet nodig om meerdere interviews af te nemen. Ik heb de belangrijkste mensen geïnterviewd en kon hieruit reeds conclusies trekken. De grafiek van Stefan Kalders toont ook aan wat nu juist de mindere kwaliteit veroorzaakt.

Het opstellen van het eindwerk vond ik een enorm zwaar proces. Dit komt doordat ik pas na de werkuren aan het eindwerk kon werken. Ik werkte iedere dag 8 uur en 30 minuten, vaak ook langer. Op het einde van een lange werkdag was ik ontzettend moe en had ik geen zin meer om nog langer achter een computer te zitten. Ik heb heel wat problemen ondervonden met het instellen van de paginanummering en het opstellen van de inhoudstabel. Het moeilijkste onderdeel van mijn eindwerk was het neerschrijven van de praktijk. Ik heb tal van materialen opgesteld maar ik kreeg het niet goed verwoord. Daarom vind ik het ook belangrijk dat we het eindwerk mondeling mogen verdedigen.

Ik heb mezelf dikwijls de vraag gesteld waarom ik een eindwerk moest maken. Heeft het me iets bijgeleerd? Door het schrijven van een eindwerk heb ik mijn kennis omtrent het onderwerp 'opleidingen' vergroot. Ik heb dankzij mijn eindwerk een breder beeld gekregen

over mijn stageplaats. Ik heb leren omgaan met stress en druk. Op het begin dacht ik hier niet altijd aan maar het eindwerk heeft toch een goede invloed op mij gehad.

4. Persoonlijk proces

Mijn persoonlijk proces begint bij mijn keuze voor het personeelswerk. Vorig jaar heb ik stage gelopen in een meer maatschappelijke organisatie. Achteraf gezien bleek dit iets te zijn wat me niet op het lijf geschreven is. Vandaar mijn keuze voor het personeelswerk. Ik was voordat de stageperiode begon zenuwachtig omdat ik niet wist wat ik kon verwachten. Ik hoopte dit jaar ook de bevestiging te krijgen dat het personeelswerk meer mijn ding was.

Na veertien weken stage te hebben gelopen op de personeelsdienst van JLG Maasmechelen kan ik wel met enige overtuiging zeggen dat het personeelswerk me beter ligt dan het maatschappelijk werk. Ik ben ontzettend blij dat ik hierachter ben gekomen en dat ik in mijn derde opleidingsjaar de moeilijke keuze maatschappelijk of personeelswerk, wat dit toch was, heb gemaakt. Tijdens deze stage heb ik de basiskennis opgedaan die ik nodig heb voor mijn verdere loopbaan. Het personeelswerk is een brede waaier van verschillende taakgebieden, kijk maar naar de HR-cyclus. Het leuke is dat ik vooraf aan mijn stagementor had gevraagd om zoveel mogelijk verschillende materie te mogen behandelen. Via deze stageperiode heb ik de kans gekregen om kennis te maken met verschillende taken van een personeelsdienst gaande van klasseren tot het volgen van aanwervingsgesprekken. Dankzij deze stage merk ik dat ik een enorme groei heb doorgemaakt op vlak van kennis, ervaring en methodieken die worden toegepast binnen het personeelswerk. Ik heb een zekere groei doorgemaakt waar zeker nog speling op zit maar de basis heb ik tijdens deze stageperiode ontwikkeld.

Ondanks dat de stageperiode zeer goed en vlot verlopen is, merk ik dat er op persoonlijk vlak nog werk aan de winkel is. Ik heb de nodige ervaring binnen deze stageperiode opgedaan maar ik heb tijdens deze stage ook enkele werkpunten meegekregen. Op deze werkpunten ga ik binnen mijn toekomstige functie/job zeker letten. Het is ook belangrijk dat ik deze werkpunten wegwerk zodat mijn werkproces vlotter zal verlopen. Deze stageperiode heeft me ook laten inzien in welke richting ik verder wil gaan of in welke richting ik zeker niet wil verder gaan. Zo weet ik nu dat ik niet graag tewerkgesteld zou willen worden binnen het werving – en selectieproces van een organisatie. Het spreekt me niet aan en ik bezit de nodige communicatieve vaardigheden die hiervoor nodig zijn niet. Ik

beschik over andere kwaliteiten die in een ander taakgebied binnen het personeelswerk tot zijn recht komen.

Tot slot wil ik deze ervaring graag meenemen naar mijn verdere loopbaancarrière. Ik zal nooit vergeten dat JLG mijn eerste werkgever was binnen het personeelswerk.

5. Besluit

Uit dit deel kan ik besluiten dat ik persoonlijk gegroeid ben als personeelswerker. Ik had deze stageperiode nodig om mijn opleiding als sociaal assistent binnen het personeelswerk positief af te sluiten. Ik heb mijn stageplaats kritisch benaderd en kwam tot de conclusie dat JLG een goed werkend bedrijf is. Natuurlijk heb ik geen vergelijkingsmateriaal doordat dit mijn eerste stage was binnen het personeelswerk maar ik heb nauwelijks of geen problemen ondervonden met de organisatie JLG daarom beschrijf ik deze organisatie als een goed functionerende organisatie. Vervolgens concludeerde ik dat de werklast op de personeelsdienst van JLG Maasmecheln groot is, dit ten gevolge van het ruime takenpakket. Ook stond ik in deel vier stil bij het proces dat ik doorlopen heb in verband met mijn eindwerk. Ik kwam tot de conclusie dat een eindwerk zeer nuttig kan zijn want ik ben meer te weten gekomen over het onderwerp 'opleidingen'. Ik kan ook vaststellen dat een eindwerk veel tijd vergt. Het is een langdurig proces waar veel werk aan is.

Algemeen Besluit

In de algemene inleiding kon u lezen dat ik via dit onderzoek een antwoord probeer te bieden op mijn centrale vraag: 'Op welke manier gaan we werknemers opleiden zodat de foutenlast van lijn 43 verminderd?'. Om deze vraag te beantwoorden, startte ik met de situering van JLG Manufacturing en zijn werkwijze. De visie van de organisatie verklaart ons welke doelen het voor ogen heeft in de nabije toekomst. Één van die doelen is het nastreven van kwaliteitsvolle machines.

In deel twee van dit eindwerk heb ik getracht om zoveel mogelijk relevante informatie te verwerken die van toepassing is op het praktijkgedeelte. Ik ben dieper in gegaan op de theorie omtrent het geven van opleidingen en het opstellen van opleidingsplannen. Ook omschreef ik in dit deel de verschillende soorten opleidingen, leervormen en de opleidingscyclus van Thijssen. Deze cyclis is een belangrijk onderdeel van mijn eindwerk.

Deze beknopte theorie heb ik proberen toe te passen in deel drie. Eerst heb ik onderzocht welke de opleidingsbehoeften op productielijn 43 waren. Dit heb ik aan de hand van interviews, gesprekken, vergaderingen en matrixen onderzocht. Hieruit bleek dat er heel veel workmanshipfouten, ook wel menselijke fouten, gemaakt worden. In samenspraak met andere werknemers binnen de organisatie en de directie van JLG Maasmechelen hebben we besloten om hierover een interne opleiding op te stellen. De aanpak hiervan komt voort uit een externe opleiding die twee werknemers van JLG hebben gevolgd. Deze twee werknemers zullen de interne opleiding leiden en geven aan de deelnemers.

De HR-manager en ikzelf hebben geprobeerd om een algemene structuur op te stellen voor het geven van opleidingen. Bij deze structuur hoort onder meer een checklist voor de opleider. Zo kan de opleider nagaan of hij geen leerstof heeft overgeslagen. Na dit alles heb ikzelf aan de hand van het evaluatiemodel van Kirkpatrick een evaluatieformulier opgesteld om de interne opleiding te beoordelen.

Tot slot reflecteerde ik kritisch over mijn stageplaats, mijn eindwerk en mijn persoonlijk proces doorheen het personeelswerk.

Graag zou ik enkele aanbevelingen willen meegeven die het geven van de opleiding ten goede kunnen komen. Een eerste aanbeveling is dat de structuur die HR-Manager Eddy Pellaers en ik hebben opgesteld, geen vaste structuur is. Het is een methode om een opleiding over te brengen maar er kan zeker vanaf gestapt worden. Deze methode hebben

we nog niet toegepast op een opleiding. Het is mogelijk dat er in deze structuur nog fouten zitten en nog aanpassingen aan moeten gebeuren.

Een volgende aanbeveling behelst het oprichten van een 45+groep, specifiek rond de term 'mentorship'. Deze groep zou ik opstellen in het kader van het opvolgen van de interne opleiding. Uit deze groep zou ik een aantal vrijwilligers aanduiden die instaan voor de opvolging van een interne opleiding op de werkvloer. Deze werknemers kunnen instaan voor het begeleiden van nieuwe werknemers. Deze nieuwe werknemers hebben nog geen opleiding gekregen omtrent de momentsleutel en zullen ten vroegste ingepland kunnen worden op 23 april 2015. Om deze tijdspanne te overbruggen kan een mentor of peter goed van pas komen. Hij kan namelijk de nieuwe werknemer de basistechniek van de opleiding meegeven.

Bronnenlijst

1. Geschreven bronnen

BAERT, H., DE WITTE, K., STERCK, G., *Vorming, Training en Opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Leuven-Apeldoorn, Garant, 2000.

VEREECKEN, H., Opleidingsbehoeften in kaart brengen. Leren mét resultaat. *HR Square*, 5^{de} jaargang, nr. 49, 2007, p 44-47.

KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 2005, p.380-381

KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 2005, p.378

BAERT, H., DE WITTE, K., GOVAERTS, N., STERCK, G., *Werk maken van leren. Strategisch VTO-beleid in organisaties*. Antwerpen-Appeldoorn, Garant, 2011, pg 53.

BAERT, H., DE WITTE, K., GOVAERTS, N., STERCK, G., *Werk maken van leren. Strategisch VTO-beleid in organisaties*. Antwerpen-Appeldoorn, Garant, 2011, pg 53-54

VAN BREE, L., BAERT, H., CLAUWAERT, I., *Naar een cartografie van condities voor werkplekieren in arbeidsorganisaties in Vlaanderen*. Leuven, Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2008.

GIELEN, H. *Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek*. Leuven, Acco, 2005. p.37-38

GIELEN, H. *Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek*. Leuven, Acco, 2005. p.17

KLUYTMANS, F., *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 2005, p.328

LIKER, K. J., MEIER P, D., Toyota Talent. *Developing your people the Toyota way*. United States of America, McGraw-Hill, 2007.

2. Mondelinge bronnen

KALDERS, S. (Quality Engineer, RoadRunner), *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, 11 december 2014, 16 december 2014.

HAMERS, D. (Process Engineer, RoadRunner), *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, 16 januari 2015.

MICHALIK, D. (Facilitator), *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek.

FRAUSSEN, D. (Shift Supervisor), *Mondelinge mededeling*. Formeel gesprek, 12 december 2014.

PALLEN, B. (Process Engineer, RoadRunner), *Mondelinge mededeling*. Formeel gesprek, 27 november 2014.

FOERIER, D. (Maintenance and Safety Manager), *Mondelinge mededeling*. Formeel gesprek.

SILKENS, O. (Production Assistant), *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek.

3. Elektronische bronnen

FEDERALE OVERHEIDSDIENST WERKGELEGENHEID, ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG. *Internet*, 2014. (<http://www.werk.belgie.be>)

KESSELS, J., SMIT C., KEURSTEN, P., KESSELS & SMIT, THE LEARNING COMPANY, Het acht velden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten. *Internet*, februari 1996 (<http://www.kessels-smit.nl/>)

VAN DALE. *Internet*, 2014. (<http://www.vandale.be/zoeken>)

DE CROOCK, C., Van instructeur naar trainer/coach: een stappenplan, *Internet*, 2004 (<http://www.arteveldehogeschool.be/info/download/c2scdecroock.pdf>)

DE SMEDT, C., e.a., KOMEET. *Internet*, 2000 (<http://www.vdab.be/komeet/ref/03/03.htm>)

PARITAIR COMITE 209, Opleidingsplannen coördinatie, *Internet*, 2014 (<http://www.meta.fgov.be/CAO/209/209-2014-011170.pdf>)

Werken en leren. Leren op de werkplek in de praktijk. *Internet*, 2009. (<http://www.serv.be/uitgaven/1501.pdf>)

KOERS, M., Klik, scroll en upload. Een onderzoek naar de functie van de interactieve documentaire. *Internet*, augustus, 2013.

(<http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/281827/Marlijn%20Koers%20-%20Scriptie%20Film-%20en%20Televisiewetenschap%20-%20Definitief.pdf?sequence=1>)

JLG. *Internet*, 2014 (<http://www.jlg.com>)

KLUIJTMANS, F., Human Resource Management: Samenhang en context. *Internet*.

(http://www.kluijtmans.noordhoff.nl/sites/8086/_assets/8086d01.pdf)

Het bevorderen van werkplekieren. *Internet*, 07/01/2015.

(<http://www.lerenindesocialprofit.be/?cid=3&pagina=113-het-bevorderen-van-werkplekieren>)

TALENT@WERKPLEK, Werk maken van competentieontwikkeling op de werkplek.

Internet. 2008-2010. (http://www.talentatwerkplek.be/talent/Talentwerkplek/Talentwerkplek-Home/Talentwerkplek-Home-Bestanden-en-afbeeldingen/Talentwerkplek-Home-Bestanden-en-afbeeldingen-documenten/TW_binnenwerk_brochure.pdf)

Bijlagen

Bijlage 1: The Oshkosh Way

THE OSHKOSH WAY

Ethische bedrijfscode & gedragsnormen

Nederlandse vertaling
door JLG Maasmechelen – HR
van het origineel

Versie 04 / 2011

THE OSHKOSH WAY
A Corporate Code of Ethics & Standards Of Conduct

The Oshkosh Way

Beste medewerker,

We zijn er om te dienen en onze klanten en aandeelhouders te plezieren. Dat is onze missie. Die voeren we uit door zaken te doen aan de hand van de gedragslijnen en de tools van het Oshkosh Operating System. Dit vereist dat we alles steeds beter gaan doen om hen nog meer te dienen en te plezieren, als één team - op *The Oshkosh Way*.

We weten wat goed is en we leiden ons bedrijf om te doen wat goed is, op alle gebied. We staan achter ons werk, we zeggen wat we bedoelen en we doen wat we zeggen. We concurreren intensief en we doen dat eerlijk. We gehoorzamen de letter en de geest van de wet. We waarderen onze medewerkers, klanten, aandeelhouders en leveranciers. We zetten ons in om de gemeenschappen waar we deel van uitmaken actief te steunen en om het milieu waar we allemaal in leven te beschermen.

We bouwen vertrouwen op bij het zakendoen op *The Oshkosh Way* - het soort vertrouwen dat pas komt na tientallen jaren van bewezen resultaten. Dat vertrouwen is zuurverdiend en gemakkelijk kwijtgespeeld. We verdienen het zolang we doorgaan met het juiste te doen, want dat is *The Oshkosh Way*.

Op onze weg maken we elke dag keuzes: keuzes die de reputatie van Oshkosh Corporation beïnvloeden en op ieder van ons als individu afstralen. En laten we eerlijk zijn, soms komen we in situaties terecht die ons een beetje ongemakkelijk maken - dat zet ons even aan het denken. Als u verzeilt in een van die grijze gebieden van wetten of ethiek, denk dan aan *The Oshkosh Way*.

We moeten altijd het goede doen door iedere gedragslijn te overwegen in de context van *The Oshkosh Way*. Ieder van ons heeft de plicht om de verwachtingen die geschetst worden in deze brochure volledig te begrijpen en op te volgen. Het goede doen houdt niet alleen in dat we verantwoordelijk zijn voor ons individuele gedrag. Als medewerkers is het ons toevertrouwd om de visie van *The Oshkosh Way* uit te voeren en zijn we verplicht het bedrijf te leiden om het goede te doen. We hebben ook de plicht om vragen te stellen en - als we mogelijke schendingen van ons beleid en principes zien - te overleggen met de betrokken verantwoordelijken voor Human Resources of Compliance voor verdere begeleiding.

Deze brochure helpt u de juiste richting te vinden. Erin staan de kernwaarden die het ons mogelijk maakten te groeien sinds onze oprichting in 1917, en de regels en de beleidsmaatregelen die we allemaal moeten kennen en volgen. U vindt meer gedetailleerde informatie in onze publicaties over bedrijfsbeleid en procedures, in regelmatige berichtgeving over deze onderwerpen en in trainingen georganiseerd of gesponsord door het bedrijf. Experts binnen het bedrijf zijn altijd beschikbaar om uw vragen te beantwoorden en u te adviseren.

Tenslotte is het aan ieder van ons om ervoor te zorgen dat we ons beleid volgen en vasthouden aan onze kernwaarden: eerlijkheid, integriteit, verantwoordelijkheid, respect en burgerschap. Dat is *The Oshkosh Way*.

Charles L. Szews
Voorzitter en CEO

Onze Missie

Oshkosh Corporation werkt samen met klanten om superieure oplossingen af te leveren die mensen en materiaal veilig en efficiënt vervoeren in werksituaties, de wereld rond en de klok rond.

Rapporteer inbreuken

U wordt aangemoedigd om mogelijke beleidsinbreuken en ethische en juridische overtredingen intern te melden. U kunt dit doen zonder angst voor vergelding of represailles. Voor veel vragen en problemen is uw leidinggevende een uitstekend eerste aanspreekpunt.

We promoten een bedrijfscultuur waarin we verwachten dat onze leidinggevenden “het goede doen”. Toch kunnen er momenten zijn waarop een leidinggevende advies vragen of hem een bezorgdheid over de werkplek melden u ongepast lijkt of u ongemakkelijk maakt. Hier zijn andere mogelijke aanspreekpunten:

- Human Resources • Corporate Compliance Group
- Contacten opgesomd in Corporate Policies and Procedures

Alle problemen worden strikt vertrouwelijk behandeld, in overeenstemming met de noodzaak om te onderzoeken en om te voldoen aan andere wettelijke verplichtingen.

.....
...

We installeerden ook de Oshkosh Corporation Code Connection HotLine om alle vragen hierover te beantwoorden, om onze ethische bedrijfscode en gedragsnormen toe te lichten en om u een extra manier te bieden om mogelijke inbreuken te melden. In overeenstemming met de Sarbanes-Oxley Act van 2002, is de Code Connection HotLine ook beschikbaar voor het melden van problemen rond twijfelachtige boekhouding, interne boekhoudkundige controles of auditkwesties in de Verenigde Staten. Dergelijke rapporten worden onmiddellijk doorgestuurd naar het auditcomité van de Raad van Bestuur. De HotLine wordt beheerd door een onafhankelijke externe leverancier en is de klok rond bereikbaar.

Alle oproepen naar de Code Connection HotLine zijn vertrouwelijk. In sommige landen, waaronder de Verenigde Staten, kunt u anoniem rapporteren. Anonieme meldingen zijn wel toegestaan, maar hou er rekening mee dat het geheimhouden van welke informatie ook ons bedrijf kan hinderen bij het uitvoeren van een zo grondig mogelijk onderzoek.

De Code Connection HotLine
24 uur per dag bereikbaar

Medewerkers worden aangemoedigd om contact op te nemen met de HotLine zonder angst voor vergelding of represailles. Een vertaaldienst staat eveneens ter beschikking.

Land	Gratis nummer	Land	Gratis nummer
Verenigde Staten	866-554-3844	Italië	800-788433
Australië	1-800-13-4749	Nederland	0800-022-1732
België	0800-7-5665	Norwegen	800-10156
Brazilië	0800-891-4414	Polen	0-0-800-111-1627
China (noorden)	10-800-711-7060	Roemenië - <i>AT&T Direct Access Code</i> -	080-803-4288
China (zuiden)	10-800-110-0702		(800-566-8709)
Denemarken	80-887125	Spanje	900-97-1047
Frankrijk	0800-91-3705	Zweden	020-79-7599
Duitsland	0800-182-5408	Verenigd Koninkrijk	0808-234-7588
Hongkong	800-900542		

Oshkosh Corporation tolereert geen vergeldingsacties tegen wie dan ook die, te goeder trouw, melding maakt van ethische of juridische bezorgdheden, discriminatie, intimidatie, of welk gedrag dan ook dat in strijd is met ons beleid. Vergelding is een ernstig misdrijf dat kan leiden tot disciplinaire maatregelen en zelfs ontslag. Als u denkt dat iemand represailles neemt tegen u, neem dan onmiddellijk contact op met Human Resources of de Corporate Compliance Group.

Inhoudsopgave

Deel 1: Onze kernwaarden en verbintenissen

Deel 2: Gedragsnormen

Deel 3: Werken aan overheids- en defensiecontracten

Deze brochure geeft een overzicht van de verschillende beleidslijnen en procedures van Oshkosh Corporation. Meer informatie vindt u in de publicaties over beleid en procedures, beschikbaar via het intranet van het bedrijf (op de homepage, via het dropdownmenu onder 'Corporate Policies & Procedures'), tijdens formele trainingen, bij uw leidinggevenden, uw managers en het personeel van Human Resources, op de intranetwebsite van Compliance, en via andere wegen die aan bod komen op deze pagina's.

Bereik

De beginselen en voorschriften beschreven in *The Oshkosh Way* zijn van toepassing op alle directeurs, managers, medewerkers, contractanten, stagiairs, consultants en agenten van de Oshkosh Corporation en elk van de dochterondernemingen, divisies en filialen over de hele wereld. Ze gelden ook voor alle gasten in onze faciliteiten en alle leveranciers van de organisatie, als een leverancier niet over een eigen ethische code beschikt of als zijn code in tegenspraak is met of niet ingaat op een specifieke bepaling van *The Oshkosh Way*. Tenzij lokale wetgeving een bepaling van deze code beperkt of specifiek anders luidt dan deze code, zijn er geen uitzonderingen op welke van de principes of eisen van deze code dan ook.

DEEL 1

The Oshkosh Way Onze kernwaarden en verbintenissen

We worden elke dag geconfronteerd met keuzes. Er wordt voortdurend een beroep op ons gedaan om beslissingen te nemen die ons werk, onze medewerkers en ons bedrijf beïnvloeden. Bij het nemen van deze beslissingen moeten we ons laten leiden, niet alleen door de feiten die voorhanden zijn, maar ook door de waarden waarvoor ons bedrijf staat. Wetten, regelingen, beleidsmaatregelen en procedures wijzen ons de weg, maar het zijn onze waarden die ons helpen te navigeren door grijze gebieden waar geschreven regels alleen ons niet kunnen voorschrijven hoe we moeten handelen. We moeten deze waarden inpassen in onze omgang met collega's, klanten, leveranciers, aandeelhouders, de gemeenschappen waarvan we deel uitmaken en het milieu.

Eerlijkheid

We zijn altijd trouw aan anderen. We zijn eerlijk in al onze inspanningen. We zijn eerlijk en oprecht tegenover iedereen. We zeggen wat we bedoelen en we doen wat we zeggen.

Integriteit

We zijn trouw aan onszelf, onze eigen morele principes en onze bedrijfswaarden. We doen wat goed is, zelfs als niemand toekijkt. We maken echte beloften en onze acties om deze te vervullen zijn eervol. We staan voor wat goed is.

Verantwoordelijkheid

We komen onze verplichtingen na en we vervullen de verbintenissen die we aangaan. We durven rechtuit te spreken en rapporteren bezorgdheden op de werkplek zonder angst voor vergelding. We vragen om opheldering en begeleiding als we met vragen zitten. We zoeken niet naar schuld maar wel naar de waarheid om alles wat we doen te kunnen verbeteren.

Respect

We behandelen anderen met waardigheid en eerlijkheid. We gaan beleefd en hoffelijk met elkaar om, in alle omstandigheden. We waarderen de diversiteit van ons personeel en onze wereld. We zijn blij om het unieke van elke persoon.

Burgerschap

We gehoorzamen naar letter en geest aan alle wetten van alle landen waar we zaken doen. We leveren onze bijdrage om van onze gemeenschap en van onze wereld betere plaatsen te maken om te leven. We respecteren het milieu.

Bijlage 2: The Headcount

Bijlage 3: Organogrammen

Bijlage 4: Interviews

Bijlage 5: Matrix Foutenlast Stefan Kalders

Bijlage 6: Overzichtsmatrix RoadRunner

Bijlage 7: De inzetbaarheidsmatrix RoadRunner

Bijlage 8: Het opleidingschema

Bijlage 9: De kostenberekening

Bijlage 10: Powerpoint Algemene opleidingsstructuur door Eddy
Pellaers & Aline Nys

Bijlage 11: Foto's didactisch materiaal (CD)

Bijlage 12: Het evaluatieformulier

Bijlage 13: Checklist voor opleider

Bijlage 14: PPT interne opleiding 'momentsleutel'