



Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk

Het werkplekleren bij Punch Powertrain Sint-Truiden

Door Audoor Steven

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

Hasselt

Academiejaar 2013- 2014



Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk

Het werkplekleren bij Punch Powertrain Sint-Truiden nv

Door Audoor Steven

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

Hasselt

Academiejaar 2013- 2014

Voorwoord

Bij de uitwerking van mijn eindwerk hebben verschillende mensen mij met raad en daad bijgestaan. Ik wil naar hen toe dan ook een woordje van dank uiten.

Als eerste wil ik mijn stageplaats, Punch Powertrain , bedanken. Zij hebben mij de kans gegeven om in dit bedrijf mijn stage te lopen en nieuwe ervaringen op te doen. Daarnaast wil ik ook de werknemers bedanken, zij onthaalden mijn eindwerk zeer enthousiast en waren dan ook bereid om mee te werken aan mijn enquêtes en interviews. Zonder hen was dit eindwerk dan ook niet tot stand gekomen.

In het bijzonder wil ik mijn dankwoord richten tot mijn stagementor, Koen Morrhey. Bij hem kon ik steeds terecht met vragen of problemen. Hij heeft zeer veel tijd en moeite in mij gestoken tijdens deze stage en hij was steeds bereid om mijn teksten na te lezen. Zonder hem was dit eindwerk niet geworden wat het nu is.

Ook mijn eindwerkbegeleider, mevrouw Kenis, wil ik in het bijzonder bedanken voor het geven van feedback en het steeds klaarstaan met raad en daad. De feedback stuurde ze mij steeds zo snel mogelijk zodat ik goed kon doorwerken aan mijn eindwerk. Ook wil ik haar bedanken voor het antwoorden op mijn duizend en één vragen.

Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en motivatie die zij mij tijdens deze periode gegeven hebben.

Bedankt!

Inhoudstabel

Voorwoord	7
Inhoudstabel	3
Lijst van afkortingen	6
Algemene inleiding	7
Deel 1: Situering stageplaats	9
1 Punch Powertrain nv	9
1.1 Punch historisch en actueel	9
1.2 Toekomstvisie.....	11
2 De bedrijfscultuur	11
2.1 De visie van Punch Powertrain	11
2.2 De missie van Punch Powertrain	12
3 De doelgroep	12
4 De personeelsdienst	12
4.1 Takenpakket:	13
5 Huidige situatie werkpleklers	14
Deel 2: Theoretisch deel	15
1 Werkpleklers	15
1.1 Definitie en geschiedenis	15
1.2 Kenmerken	16
2 De voordelen van werkpleklers	17
2.1 Voordelen voor de organisatie	17
2.2 Voordelen voor de lerende medewerker	18
3 De valkuilen van werkpleklers	19
4 Het leren is zelfgestuurd	20
5 ‘On-the-job’ & ‘off-the-job’ leren?	20
6 Verschillende vormen van werkpleklers	21
6.1 Leren door ervaring	21
6.2 Leren door onderdompeling.....	22
6.3 Leren door experimenteren.....	22
6.4 Leren door interactie.....	22
6.5 Leren door reflecteren	22
6.6 Leren door theorie	22

7	Algemene methodiek werkplekieren	22
7.1	stap 1: competenties bepalen binnen het werkplekieren.....	23
7.2	Stap 2: competenties verwerven.....	23
7.3	Competenties evalueren.....	24
8	Het peter- en meterschap	24
8.1	Wat is peterschap?.....	24
9	Voordelen van het peter- en meterschap	25
9.1	Inwerken van nieuwe medewerkers.....	25
9.2	Bestaande competenties ontwikkelen.....	25
9.3	Polyvalentie verhogen.....	25
9.4	'Eye-opener' voor de peter.....	25
10	De rol van een peter	26
11	Sturende vorm versus begeleidende vorm	26
11.1	De sturende aanpak.....	27
11.2	Tussenvormen.....	27
11.3	De begeleidende aanpak.....	27
12	Wettelijke bepaling	27
Deel 3: praktisch deel		29
1	Het werkplekieren bij Punch Powertrain	29
2	Het opleidingsboekje	30
2.1	Aanzet tot plan van aanpak.....	30
2.2	De methodiek.....	31
2.2.1	Stap 1: ontwerpen van het kwalificatieprofiel.....	31
2.2.2	Stap 2: Ontwikkelen van de vakopleiding: hoe leer je dat?.....	32
2.2.3	Stap 3: Beoordelen van de bekwaamheid: hoe pakken we dat aan?.....	33
3	Het peterschap	33
3.1	Keuze van peters.....	33
3.2	De rol van de peters.....	33
4	Resultaten van de enquête over het peterschap	34
5	Resultaten van het interview rond werkplekieren	37
6	Aanbevelingen voor een aangepast beleid rond werkplekieren	40
7	Opbouw workshop	42
7.1	De uitwerkingsfase.....	42
7.2	De nazorgfase.....	42

Deel 4: Kritische kijk	44
1 De stageplaats.....	44
2 Het thema van mijn eindwerk	45
3 De uitwerking van mijn eindwerk	46
Algemeen besluit.....	48
Bronnenlijst	50
Bijlagen	52
Bijlage 1: Plattegrond Punch Powertrain Sint-Truiden	
Bijlage 2: het opleidingsboekje van de afdeling zonnewielen	
Bijlage 3: enquête	
Bijlage 4: interview	
Bijlage 5: interview Kessels & Smit	
Bijlage 6: interview Kluwer	
Bijlage 7: resultaten bevraging kwaliteiten van een peter	
Bijlage 8: leerstijlentest van kolb	
Bijlage 9: workshop	

Lijst van afkortingen

PPS= Punch Powertrain Sint-truiden

CVT= Continu Variabele Transmissie

DAF= Van Doorne's Automobielfabriek

VCST= Volvo Cars Sint-Truiden

R&D= Research & developmentcenter

HR= Human Resources

OTJ= 'on-the-job'

PME= Process Manufacturing Engineer

De cursust= de lerende= de nieuwe medewerker= de nieuweling

De opleider= de peter/meter= de interne opleider

Algemene inleiding

Werkplekcleren voor nieuwe medewerkers is geen nieuw gegeven. Een werknemer is heel belangrijk voor een bedrijf en kan beschouwd worden als het belangrijkste kapitaal voor een onderneming. Een goed functionerende medewerker is onmisbaar voor de onderneming en deze heeft er dan ook alle belang bij om zijn werknemers goed op te leiden. Een goed opleidingsbeleid voor nieuwe werknemers kan hiertoe zeker bijdragen.

Waarom ik nu gekozen heb voor dit onderwerp? Als personeelswerker is het zeer belangrijk om aandacht te besteden aan de introductie en opleiding van nieuwe werknemers. Voor de vervulling van mijn brugfunctie tussen werknemer en werkgever is het dan ook van groot belang om ervoor te zorgen dat een nieuwe werknemer zijn eerste dagen zo vlot mogelijk verlopen en dat hij zijn afstemming op de werkvloer zo snel mogelijk onder de knie heeft.

Tijdens mijn eerste contacten met mijn stagementor vertelde hij mij reeds over het project rond de opleidingsboekjes, dit is een manier om opleidingen op de werkplek gestructureerd en gefaseerd te laten verlopen. Hij stelde dan ook meteen voor om mijn eindwerk aan dit project te koppelen en hier een onderzoek over te doen. Gezien mijn interesse voor het thema opleiding zag ik dit onmiddellijk zitten en begon ik onmiddellijk te brainstormen over mogelijke invullingen rond mijn eindwerk.

Ik onderzoek in dit eindwerk hoe het werkplekcleren binnen mijn stageorganisatie verloopt en hoe dit beleid geoptimaliseerd kan worden. Hoe beter de opleiding op de werkplek verloopt, hoe sneller een werknemer productierijp zal zijn. De opleiding op de werkplek moet zo optimaal mogelijk verlopen zodat de werknemers tevreden zijn en zo snel mogelijk geïntegreerd worden. Een nieuwe werknemer opleiden kost tijd en geld en moet dus zo goed mogelijk gebeuren. De centrale vraag binnen dit eindwerk is dan ook: “ hoe kan het werkplekcleren bij Punch Powertrain worden verbeterd?”

Alvast een kleine vooruitblik op de opbouw van dit eindwerk: het start met een voorstelling van mijn organisatie. In deel 1: “Situering stageplaats”, schets ik een beeld van mijn stageplaats: Punch Powertrain Sint-Truiden. Binnen dit bedrijf heb ik stage gelopen in de afdeling Human Resources, meer bepaald op de personeelsdienst. De geschiedenis, groei en personeelsdienst van dit bedrijf bespreek ik in functie van mijn eindwerk.

In Deel 2: “Theoretisch gedeelte” geef ik een omschrijving van het begrip werkplekcleren. In het eerste deel komen de kenmerken, voordelen en vormen van werkplekcleren aan bod. vervolgens behandel ik de algemene methodiek van werkplekcleren.

In deel 2 van het theoretische gedeelte wordt het begrip “peter- en meterschap” verduidelijkt. Op de vragen wat is het en waarom het gebruikt wordt, geef ik in dit deel een antwoord. Ook de wettelijke bepaling hieromtrent zal toegelicht worden.

In deel 3 koppel ik deze theorie aan de praktijk. Sinds het idee rond de workshop is gegroeid ben ik gestart met mijn onderzoek. Ik geef in dit deel een omschrijving van het huidige beleid rond werkplekieren. Om dit beleid te optimaliseren neem ik enquêtes af van de interne opleiders en interviews van een aantal werknemers. Aan de hand van deze resultaten formuleer ik dan aanbevelingen om het werkplekieren te verbeteren.

In het laatste deel van mijn eindwerk, deel 4: “Kritische kijk”, reflecteer ik over mijn stageplaats, het thema van mijn eindwerk en het verloop ervan. In dit deel bespreek ik de hindernissen die ik ben tegen gekomen en besteed ik aandacht aan mijn leerproces tijdens het uitvoeren van mijn eindwerk.

Deel 1: Situering stageplaats

In dit hoofdstuk vind je eerst wat algemene uitleg over Punch Powertrain Sint-Truiden (PPS). Om een zo duidelijk mogelijk beeld van mijn stageplaats te schetsen wordt eerst de geschiedenis besproken, op deze manier begrijp je hoe Punch geëvolueerd is. Na deze situatieschets komt de toekomstvisie aan bod, de weg die zij willen bewandelen. Punch staat namelijk niet stil in zijn groei! Ook de ondernemingsdoelstellingen, de missie en de visie bespreek ik. De doelgroep van PPS komt aan bod zodat u een duidelijk beeld heeft van de werknemers van PPS. Het takenpakket van HR en de personeelsdienst wordt in dit deel ook besproken. De lezer krijgt ook de groei van PPS mee, en hieraan gekoppeld de nood om het werkplekieren te verbeteren. Hieruit is mijn eindwerkthema dan ook gegroeid.

Ten slotte geef ik nog kort weer op welke manier de opleidingen op de werkvloer tot op heden verlopen.

1 Punch Powertrain nv

1.1 Punch historisch en actueel

Punch Powertrain nv is een onafhankelijke ontwerper en producent van Continu Variabele Transmissies (CVT), automatische versnellingsbakken. Punch Powertrain heeft vier vestigin-



Figuur 1: Punch Powertrain Sint-Truiden

gen: Sint-Truiden, Eindhoven, Nanjing en Maleisië. Enkel in Sint-Truiden en Nanjing wordt er geproduceerd. Eindhoven en Maleisië staan in voor de lokale ondersteuning.¹

De plant in Sint-Truiden heeft reeds een lange en turbulente geschiedenis achter de rug, maar sinds enkele jaren zijn ze op de goede weg. Dit heeft een jaarlijkse groei van de verkoopcijfers en bijgevolg ook een groter personeelsbestand met zich mee gebracht.

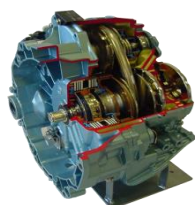
De geschiedenis van deze fabriek start in 1972 bij de oprichting van Van Doorne's Automobielfabriek (DAF) in Sint-Truiden. In 1975 werd deze fabriek reeds overgenomen door Volvo.

¹ Voorstelling Punch Powertrain nv, Sint-Truiden, Punch Powertrain Sint-Truiden, 2006, p. 2-5.(niet-gepubliceerde cursus)

Vandaag de dag vestigt dit bedrijf zich nog steeds in Sint-Truiden onder de naam Volvo Cars Sint-Truiden (VCST). In 1991 volgt de opening van een CVT-fabriek van VCST. Een jaar later wordt het Research & Development center (R&D) opgericht, hier worden projecten van klanten ontwikkeld en getest. Van 1998 tot 2006 stond deze CVT fabrikant onder leiding van ZF Getriebe.¹

Punch heeft zijn oorspronkelijke naam verkregen in 2006, bij de overname door de groep Punch International nv, PPS maakte deel uit van de groep Punch motive. Aangezien dit een Duitse groep is bestond het klantenbestand dan ook grotendeels uit het Duitse BMW Mini. Wegens een vermindering van de productievraag moest Punch echter op zoek naar nieuwe klanten en op dit moment besloten ze zich op de Aziatische automobiemarkt te richten. In 2010 werd Punch overgenomen door de investeringsgroepen LRM, Capricorn en GIMV, maar het mocht toch zijn naam behouden.²

Dit bleek een groot succes voor het bedrijf te zijn. De grootste klant van Punch bevindt zich in Maleisië, namelijk Proton. Deze klant is goed voor bijna de helft van de productie in Sint-Truiden en levert momenteel 12 projecten aan het bedrijf. Ook op de Chinese markt is Punch een grote speler met 8 klanten, vandaar de oprichting van een plant in Nanjing in 2008 waar jaarlijks 100 000 CVT's worden gebouwd.³



Figuur 2: CVT



Figuur 3: Punch Powertrain Nanjing

PPS zorgt voor de productie van pulleys. Dit zijn de assen, schijven en zonnewielen van de uiteindelijke CVT. Er is een jaarlijkse capaciteit van 240 000 stuks per jaar. Deze afgewerkte pulleys worden getransporteerd naar de fabriek in China waar de uiteindelijke CVT rond de pulley zal worden gebouwd.

¹ *Onthaal presentatie*, Sint-Truiden, Punch Powertrain Sint-Truiden, 2011.p.2 (niet-gepubliceerde cursus)

² THYS, P, About us. *Internet*, 18/03/2014 (<http://www.punchpowertrain.com/en/about-us>)

³ Punch Powertrain op TVL. *Internet*, 19/04/2013. (<http://www.youtube.com/watch?v=ZD2ygFcgH68>)

1.2 Toekomstvisie

Sinds de overname door de aandelengroep LRM, Capricorn en GIMV is de onderneming voortdurend blijven groeien, naar de toekomst toe zal dit niet anders zijn. Dit mede door de oprichting van een fabriek in China en een groter klantenbestand dan voorheen, met vestigingen in Nederland en Maleisië als gevolg. Het bedrijf voorziet dan ook een aangroei van het personeelsbestand in PPS. In 2014 willen ze het personeelsbestand doen toenemen met 40 werknemers. Het is natuurlijk noodzakelijk om deze nieuwe werknemers zo optimaal mogelijk te onthalen in het bedrijf. Hierdoor is binnen PPS het project rond de opleidingsboekjes opgestart. Met deze manier van werkplekleren zal er sprake zijn van een gestructureerde aanpak van de opleidingen. Door deze gestructureerde aanpak hopen ze dat de introductie en opleiding van de nieuwelingen vlekkeloos zal verlopen. De rol van HR in dit hele proces van werkplekleren zal later besproken worden, bij de bespreking van de personeelsdienst.¹

2 De bedrijfscultuur

2.1 De visie van Punch Powertrain

Bij het omschrijven van de visie gaat PPS na waar de organisatie op lange termijn naartoe wil. Een toekomstvisie als het ware, die als basis dient voor het uitwerken van een strategie om deze visie te kunnen volbrengen.

“De eerste doelstelling is tot de top 3 producenten van onafhankelijke CVT’s behoren wereldwijd door onze technologische voorsprong te blijven behouden. Daarnaast willen wij ook de hoofdrolspeler blijven voor hybride oplossingen. Onze doelstelling is oplossingen bieden voor de nichemarkt door het ontwikkelen van applicaties voor kleinere volumes”²

Punch Powertrain kent momenteel een groei en wenst deze ook verder te zetten om op deze manier hun doelstelling te halen: behoren tot de top drie producenten van CVT’s wereldwijd. Hiernaast willen zij ook een hoofdrolspeler blijven voor hybride oplossingen. Door een goede opleiding op de werkvloer en het aanwerven van competente werknemers kunnen zij ervoor zorgen dat ze hun technologische voorsprong blijven behouden om zo hun doelstelling te behalen. Enkel met bekwame werknemers kunnen ze de keycomponenten van een CVT op een kwalitatieve manier in Sint-Truiden blijven produceren, kwaliteit is namelijk zeer belangrijk binnen dit bedrijf.

¹Punch Powertrain bedrijfsfilm. *Internet*, 16/02/2011. (<http://www.youtube.com/watch?v=6hOHjcZTWJo>)

²*Onthaalbrochure Punch Powertrain nv*, Sint-Truiden, Punch Powertrain Sint-Truiden, 2012. p.6. (niet-gepubliceerde cursus)

2.2 De missie van Punch Powertrain

Er wordt veel aandacht besteed aan klanten en werknemers in de missie van Punch, zij zijn tenslotte het grootste kapitaal van het bedrijf. Hiervoor wordt er dan ook alles gedaan om een veilige en gezonde werkomgeving te verzekeren, werknemers de kans te bieden zich te ontplooiën en te ontwikkelen en ervoor te zorgen dat zij betrokken worden bij de ondernemingsdoelstellingen. De kennis en ervaring van deze werknemers wordt volop ingeschakeld om potentieel succesvolle technologieën marktrijp te maken.

Om aan de eisen van de klant te voldoen en de beoogde doelstellingen te kunnen behalen is er de oprichting en groei van het personeelsaantal in het R&D-center en in de productie.

Deze ingenieurs gaan steeds op zoek naar nieuwe technologieën zodat Punch Powertrain in de top drie van CVT producenten kan blijven.¹

3 De doelgroep

Op de payroll van PPS staan zowel arbeiders als bedienden. Er werken 155 arbeiders, 168 bedienden en 3 interims in dit bedrijf. Dit brengt het werknemerstotaal op 326 . Zoals aangegeven in de situering zal er op korte termijn nog een groei van dit personeelsbestand plaatsvinden. De plattegrond van de afdelingen waar deze werknemers tewerkgesteld zijn kan je terugvinden in bijlage 1.

4 De personeelsdienst

Human resources bestaat uit 7 werknemers, tewerkgesteld in vier teams²:

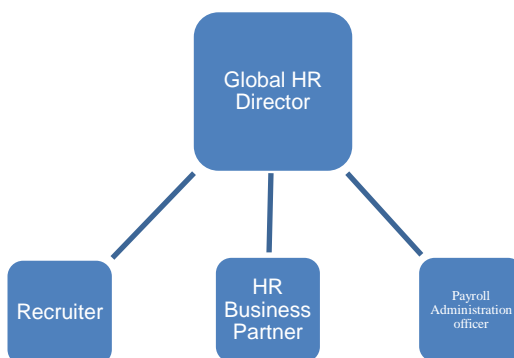
- HR business partner
- Human resources
- Payroll administration officer
- recruiter

Het team human resources bestaat uit één human resources director die aan het hoofd staat van human resources. Binnen het team HR business partner zijn 2 werknemers tewerkgesteld met de functie HR Business Partner. Één Business partner staat in voor de R&D afdeling, de andere is een Business Partner voor Operations. De recruiter zorgt voor de vele aanwervingen die gepland zijn om de groei van PPS te ondersteunen. De twee werknemers van de personeelsdienst behoren tot het team Payroll administration office, zij worden ondersteund door een receptioniste die naast het onthaal ook ondersteunende HR taken verzorgt. Hiernaast

¹ Onthaalbrochure Punch Powertrain nv, o.c.,p.6.

² THYS, P., *Organogram PPS*, Sint-Truiden, Punch Powertrain Sint-truiden, 2014. (niet-gepubliceerde cursus)

komt een HR-advisor van het filiaal in Eindhoven wekelijks langs om de gang van zaken te bespreken.



Figuur 4: organogram HR Punch Powertrain Sint-Truiden

Het doel van de personeelsdienst is : ” *Het Verrichten van administratieve, communicative en organisatorische taken teneinde tegemoet te komen aan de behoeften van de afdeling en de organisatie van vorming, opleiding, werving en selectie, loon en tijdsregistratie.*” (2003)¹

4.1 Takenpakket:

- Tijdsregistratie,
- Loonadministratie,
- Personeelrapporteringen,
- Dagelijkse dienstverlening + advies verschaffen met betrekking tot sociale wetgeving,
- Projecten gelinkt aan de personeelsdienst (vb: sociale verkiezingen),
- Werving & selectie,
- Vorming & opleiding,
- Onthaal & introductie.

Werving & selectie, vorming & opleiding en onthaal & introductie spelen een zeer belangrijke rol in het verhaal van mijn eindwerk. Het selecteren en aanwerven van nieuwe werknemers gebeurt door de recruiter. Wanneer de aanwerving is voltooid zorgt de personeelsdienst voor de eerste opvang en introductie van de nieuwe werknemer zodat zij zich onmiddellijk thuis voelen in het bedrijf. In het verhaal van de opleidingsboekjes heeft de Business Partner Operations een zeer grote rol gespeeld. Samen met Kessels & Smit heeft hij gezorgd voor de opstart van dit project. Wanneer de opleiding op de werkvloer gestart is komt één HR-advisor opnieuw in beeld, zij is de verantwoordelijk voor vorming & opleiding. Zij zorgt voor de registratie en opvolging van de opleidingsuren van het werkplekleren. Nadien zal zij ook samen

¹ *Functieomschrijving medewerker personeel HR, Sint-Truiden, ZF Getriebe, 2003. (niet-gepubliceerde cursus)*

met de Business Partner Operations het opleidingsplan bespreken, zodat een eventuele toekomstige opleiding voor de nieuweling kan gepland worden.

5 Huidige situatie werkpleklers

Het opleiden van nieuwe werknemers op de werkvloer verloopt tot op heden zeer informeel. Er is helemaal geen sprake van een duidelijke structuur of een aangewezen instructeur, hierdoor is er geen controle over het leren. Wanneer er iemand wordt aangeworven of van werkplek veranderd wordt hij gewoon opgeleid door een collega die op dat moment aan de machine staat, er wordt nooit iemand duidelijk aangewezen als instructeur. Deze instructeur is zelfs niet altijd dezelfde, deze wordt ad hoc aangewezen en het kan al eens voorvallen dat een nieuwe werknemer door verschillende instructeurs wordt opgeleid op dezelfde afstemming. Op deze manier krijgt de nieuwe werknemer vaak niet al de nodige informatie mee en wordt hij hiermee op een later tijdstip geconfronteerd. Hierdoor ontbreekt het ook aan een duidelijke evaluatie van het werkpleklers en van de nieuwe werknemer.

Om het werkpleklers formeler te laten verlopen is Punch Powertrain het concept “opleidingsboekjes” aan het introduceren. Op basis van deze boekjes worden werknemers in drie fasen opgeleid volgens een duidelijke structuur en een vaste instructeur. Vooraf werd reeds meegedeeld dat het werken aan de opleidingsboekjes tot mijn takenpakket zou behoren, vandaar mijn keuze om mijn eindwerk hieraan te linken. Op basis van mijn onderzoek zal er getracht worden om het werkpleklers bij PPS naar een betere kwaliteit te brengen. Meer informatie over de opleidingsboekjes vindt je in het praktisch deel van dit eindwerk.

Besluit

In dit eerste deel geef ik een introductie van mijn stageplaats zodat de lezer een duidelijk beeld heeft van de geschiedenis en de activiteiten. PPS heeft reeds vele dieptepunten gekend, maar is nu op weg om uit te groeien tot een succesvol internationaal bedrijf. Deze groei zal blijven aanhouden, vandaar ook de keuze van mijn eindwerkthema. Aangezien ik mijn stage doe op de personeelsdienst is het zeer belangrijk om hun taken met betrekking tot de introductie en het werkpleklers van nieuwe werknemers te bespreken. Vooral de vroegere situatie betreffende leren op de werkplek is belangrijk in dit hoofdstuk. Vanuit de nood aan verandering op dit vlak zijn tenslotte de opleidingsboekjes opgestart, meer hierover in het praktisch deel. In deel 2 van dit eindwerk zal het theoretische gedeelte besproken worden, met een begripsverklaring van werkpleklers en Peter-en meterschap als leidraad.

Deel 2: Theoretisch deel

Wat is werkplekleren en waarom is het nuttig voor een onderneming? Op deze vragen geef ik in dit deel een antwoord. Allereerst zal het begrip 'werkplekleren' en zijn geschiedenis worden verduidelijkt. De Kenmerken en voordelen van werkplekleren komen aan bod, net als de verschillende vormen van leren die kunnen toegepast worden. De algemene methodiek van werkplekleren wordt ook besproken.

In het tweede deel wordt er dieper ingegaan op de rol van het peterschap: wat is het juist en wat zijn de taken van een peter binnen het werkplekleren?

De voordelen van peterschap binnen een onderneming komen aan bod. Om af te sluiten worden de wettelijke bepaling rond het oprichten van het peterschap kort besproken.

1 Werkplekleren

1.1 Definitie en geschiedenis

Werkplekleren kan het beste worden omschreven als een actief, gestructureerd leerproces in een echte arbeidssituatie. Tijdens deze werksituatie worden algemene en beroepscompetenties aangeleerd met behulp van een begeleider met ervaring. Voor mijn eindwerk is deze titel het best van toepassing op de situatie van PPS aangezien al deze kenmerken toegepast worden in hun werkplekleren. Dankzij het opleidingsboekje zal het proces gestructureerd zijn. Er wordt ook niet gewerkt met theoretische uiteenzettingen, maar met een actief proces in de echte arbeidssituatie. De competenties die de nieuwe werknemer nodig heeft worden in deze arbeidssituatie aangeleerd.^{1 2}

Werkplekleren kent reeds een lange geschiedenis en wordt vandaag de dag eigenlijk toegeschreven als gevolg van de hoogconjunctuur van de krapte op de arbeidsmarkt. Bedrijven kregen tijdens het werkplekleren dan de kans om nieuwe werknemers in de praktijk te testen. Zo konden ze onmiddellijk merken of hij voldeed aan de verwachtingen van het bedrijf, dit in tegenstelling tot wanneer een nieuwe werknemer werd opgeleid door middel van een theoretische opleiding. Reeds in de middeleeuwen was er sprake van werkplekleren. In het gildensysteem werd een leerling onder begeleiding van een meester opgeleid, maar deze vorm verloor na verloop van tijd zijn charme en er werd dan ook minder aandacht aan besteed. Bij het ontstaan van de ambachtsscholen werd er opnieuw meer aandacht besteed aan het theoretische kader van de opleiding, er werd buiten de arbeidssituatie geleerd. Er werd echter al snel ingegrepen omdat deze vorm van opleiden niet tot succes zou leiden.

¹ *Werkplekleren. Leren doen*, Brussel, Vlaamse overheid, 2010. p. 4.

² Gids voor werkplekleren, een methodiek voor competentiebepaling- en assesment. *Internet*, 2011. p.1.(http://www.ond.vlaanderen.be/werkplekleren/GIDS/GIDS_VOOR_WERKPLEKLEREN_definitief.pdf)

Als reactie op deze splitsing tussen leren en werken richtten grote bedrijven in de twintigste eeuw bedrijfsscholen op. Hier werden de leerlingen in een specifieke arbeidssituatie van het bedrijf opgeleid, om er zo voor te zorgen dat ze sneller inzetbaar zouden zijn.¹

Vandaag de dag maken nog steeds veel bedrijven gebruik van een praktische opleiding voor hun nieuwe werknemers. Werkplekleren gebeurt op een doelgerichte manier, het is een actief proces van voorbereiden, uitvoeren, evalueren en opvolgen. In dit proces speelt de begeleider van het werkplekleren een zeer belangrijke rol. Deze rol zal in een latere fase nog uitgebreid aan bod komen. Tijdens dit proces zal de begeleider zijn kennis en vaardigheden trachten over te brengen op de leerling zodat deze volledig is ingewerkt op de werkvloer. De cursisten komen op deze manier niet alleen in contact met de arbeidssituatie, maar ook met de organisatiecultuur, de doelgroep, en de collega's in het bedrijf. Door deze leerervaringen kunnen zowel de cursisten als de begeleiders van elkaar leren.

1.2 Kenmerken

Een definitie is niet voldoende om het begrip werkplekleren volledig te begrijpen. Dit concept wordt duidelijk gemaakt door de kenmerken ervan te bespreken. Op deze manier kunnen we het begrip in een kader plaatsen en er een duidelijk beeld van vormen:^{2 3}

- het werkplekleren vindt plaats op de werkplek, op deze manier is er een eerste kennis-making met de arbeidssituatie;
- werkplekleren heeft betrekking op de leerprocessen in specifieke arbeidssituaties, tijdens deze leerprocessen zal er een verzameling van kennis, vaardigheden en attitudes worden overgebracht op de cursist. Het is met andere woorden gericht op het aanleren of verbeteren van competenties;
- het werkplekleren wordt ondersteund door een ervaren collega. Hierdoor is er niet enkel sprake van individueel leren, maar ook van groepsleren. Ook de interne opleider zal leren tijdens het werkplekleren door de interactie en taakverdeling. Er is ook sprake van organisatie leren, een nieuwe werknemer kan bijvoorbeeld nieuwe kennis, een aangepaste manier van werken overbrengen die hij in het verleden reeds aangeleerd heeft;
- het verloopt volgens een gestructureerd plan waarbij de opleidingsactiviteiten in tijd worden gepland;

¹STREUMER, J. *De kracht van werkplekleren*. Den Haag, Boom Lemma, 2010. p.28-29.

²GIELEN, H. *Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek*. Leuven, Acco, 2005. p.37-38.

³Het bevorderen van werkplekleren. *Internet*, 18/03/2014. (<http://www.lerenindesocialprofit.be/?cid=3&pagina=113-het-bevorderen-van-werkplekleren>)

- het werkplekleren is situatiegebonden. In elke nieuwe arbeidssituatie moeten er andere competenties worden aangeleerd, het leerproces verloopt in elke situatie op een unieke wijze;
- er wordt gebruik gemaakt van speciaal ontwikkeld materiaal. Bij Punch Powertrain valt het opleidingsboekje onder dit kenmerk.

2 De voordelen van werkplekleren

2.1 Voordelen voor de organisatie

Aan het werkplekleren zijn heel wat voordelen voor de organisatie verbonden.^{1 2}

- Medewerkers op de werkvloer zijn sneller productierijp: door de gestructureerde aanpak zal een nieuwe werknemer sneller de job onder de knie krijgen. Via het werkplekleren wordt ook snel duidelijk of een nieuwe werknemer geschikt is voor de job. Ze zijn bekwaam in machinebediening, hebben kwaliteitsbesef en leren samenwerken met de nieuwe collega's.
- In een steeds veranderde maatschappij moeten ook bedrijven voldoen aan enige flexibiliteit. Deze opleidingen op de werkplek zijn eenvoudig te plannen aangezien er gebruik gemaakt wordt van een interne opleider. De opleiding kan ook aangepast worden aan de situatie op de werkvloer, bij een lage productie is het perfect mogelijk om tijd vrij te maken voor opleiding.
- Ontdekken van het aanwezige talent, kennis en vaardigheden bij zowel opleiders als lerenden: deze kennis kan eventueel gebruikt worden bij het verder uitbouwen van de organisatie en de invulling van interne promoties.
- Werkplekleren is interessant voor de flexibiliteit van werknemers: medewerkers kunnen polyvalenter gemaakt worden waardoor ze een hogere inzetbaarheid verkrijgen in het productieproces.
- Lage opleidingskosten: de opleiding gebeurt tijdens de werkuren door een interne opleider. Het bedrijf moet dus geen reiskosten en opleidingskosten betalen.
- Medewerkers vertalen de leerresultaten naar werkresultaten, er is sprake van een effectieve transfer naar de werkplek

¹GIELEN,H. o.c., p. 39-42.

²Het bevorderen van werkplekleren. o.c.

2.2 Voordelen voor de lerende medewerker

Naast de voordelen voor de organisatie zijn er ook heel wat voordelen voor de lerende medewerker.¹²

- Er is geen sprake van een 'transferprobleem': doordat de opleiding op de werkplek plaatsvindt is het niet nodig om een vertaalslag van de leersituatie naar de werksituatie te maken. De leersituatie vindt immers plaats in de werksituatie. De leersituatie is namelijk identiek aan de werksituatie.
- Lerenden leren veel meer dan enkel het werk, ook de juiste attitudes en de bedrijfscultuur wordt op de werkplek aangeleerd.
- De opleiding vindt plaats in de reële, vertrouwde werkomgeving: al het nodige materiaal, apparatuur is onmiddellijk aanwezig in de leersituatie. De cursist kan zich dus onmiddellijk concentreren op het leren. De opleider heeft veel voeling met deze werkomgeving en hij zal er dus ook mee vertrouwd zijn.
- De lerenden nemen actief deel aan het leerproces: doordat er geen gebruik gemaakt wordt van theoretische lessen maar de kennis en vaardigheden onmiddellijk in de praktijk worden aangeleerd zullen deze ook veel sneller en langer onthouden worden.
- De grens tot vragenstelling wordt verkleind: doordat de opleider in rechtstreeks contact komt met de lerende en deze zich steeds in dialoog bevinden, zal de lerende sneller geneigd zijn om vragen te stellen en discussies aan te gaan dan wanneer hij zich in een klaslokaal met andere collega's bevindt. Op deze manier is er ook directe feedback mogelijk.
- Grotere betrokkenheid tussen opleider en lerende: het werkpleklernen is zeer belangrijk voor de motivatie van de nieuwe medewerker. Door het leren op de werkplek gaat de nieuweling zijn collega's sneller leren kennen en ontstaat er al sneller goede communicatie tussen de nieuweling en de ervaren collega's.
- Er is een mogelijkheid tot individuele aanpak: differentiatie is mogelijk. De opleider kan rekening houden met de individuele leerstijl, kennis, leertempo en vorderingen.

¹GIELEN, H. o.c., p. 39-42.

²STREUMER, J. o.c., p. 27

De opleider kan de opleiding afstemmen op de individuele behoeften van de lerende.

3 De valkuilen van werkplekleren

Naast de voordelen brengt werkplekleren uiteraard een aantal valkuilen met zich mee waar rekening mee moet gehouden worden:^{1 2}

- Leren in een arbeidssituatie hangt in grote mate af van toevalligheid. Bepaalde problemen op de werkplek komen regelmatig voor, terwijl er andere zijn die maar om het jaar voorkomen. Niet elke nieuweling krijgt dus de kans om deze problemen te ontdekken in zijn leerproces.
- Door een te hoge werkdruk kan de interne opleider te weinig tijd geven aan zijn nieuweling of de opleiding niet in detail voorbereiden. Het is belangrijk dat hiervoor voldoende tijd wordt gegeven aan de opleiders en dat leidinggevenden hun waardering hierover ook uitspreken.
- De interne opleider geeft weerstand met betrekking tot het doorgeven van zijn kennis en ervaring, dit kan voorkomen uit angst dat zijn werkmethode in vraag gesteld wordt of bijvoorbeeld door angst voor verlies van macht.
- Voortdurend worden gestoord tijdens de opleiding. De opleiding vindt plaats op de werkvloer, het nodige lawaai zal dus zeker aanwezig zijn in een productieomgeving.
- De opleider beschikt niet over voldoende didactische vaardigheden, zoals het efficiënt vragen stellen en effectief luisteren.
- Er is sprake van onvoldoende samenwerking tussen de collega's en steeds voorkomende kritiek. Bepaalde medewerkers gaan misschien het gevoel hebben van: "wij hebben vroeger alles zelf moeten aanleren", door deze negatieve houding gaat het ontbreken aan steun.

¹ Tool 14: scenario on-the-job training. *Internet*. 2000 (<http://www.vdab.be/komeet/tools/14/tool14.htm>)

² Advies over werkplekleren in onderwijs en opleiding. o.c.,p. 11-12.

4 Het leren is zelfgestuurd

“Leraren openen de deuren, maar je moet zelf binnengaan” (Ann Morreels- Kessels & Smit, 2014)

Zelfsturing neemt een zeer belangrijke plaats in. De lerende moet zelf constant op zoek gaan naar nieuwe vragen en oplossingen en moet zelf verantwoordelijkheid nemen voor het leerproces.¹

Werkplekleren kan enkel kwaliteitsvol zijn wanneer er enige mate van zelfsturing aanwezig is. De nadruk moet liggen op de ontwikkeling van het vermogen van leren. Het is dus uitermate belangrijk dat de cursist een actieve rol speelt en mee het proces stuurt. De nieuwe werknemer moet zelf met initiatief komen, vragen stellen en leerdoelen opstellen. De cursist moet enige vorm van nieuwsgierigheid aan de dag leggen, deze nieuwsgierigheid wordt duidelijk tijdens het stellen van vragen en het verzamelen van informatie. Het leren wordt ook gestuurd door het feit dat de lerende zijn reeds opgedane praktijkervaringen gaat vergelijken met de theoretische inzichten en de kennis die hij verworven heeft tijdens voorgaande werkervaringen en/of tijdens zijn opleiding. De nieuweling mag het leren dus zeker niet passief ondergaan, hij moet het leren actief ondersteunen. Deze actieve rol beperkt zich dus niet enkel tot het meewerken tijdens de opleiding.²

5 ‘On-the-job’ & ‘off-the-job’ leren?

Het leren kan op twee manieren benaderd worden. Er worden twee vormen onderscheidt:³

- formeel leren
- informeel leren

Van formeel leren is er sprake wanneer het leren plaatsvindt in een georganiseerd, gestructureerd leerproces. Het leren vindt plaats in geplande leeractiviteiten. Voorbeelden zijn beroepsopleidingen, cursussen, trainingen, workshops,...⁴

Formeel leren staat gelijk aan ‘off-the-job’ leren. Traditioneel wordt dit gezien als een opleiding. Het leren is vooraf gestructureerd en legt de nadruk op theoretisering. De leerinhoud is gericht op het aanleren van algemene kennisprincipes. Zoals de naam het al aangeeft vindt deze

¹STREUMER, J. o.c., p. 12.

²WANTE, D. *De leerkracht van de werkplek. Een win-win voor studenten en professionals*. Tiel, Lannoo, 2013. P. 96

³Formeel leren versus informeel leren. *Internet*, 13/03/2014. (<http://www.lerenindesocialprofit.be/?cid=3&pagina=71-formeel-en-non-formeel-leren>)

⁴STREUMER, J. o.c., p.31.

opleiding niet plaats op de werkplek. De werkplek staat in dienst van het leerproces, aangezien het leren van het werk aangeleerd wordt aan de hand van theoretische kaders.¹

Informeel leren is de tegenhanger van formeel leren. Het is het spontane leren dat zich dagelijks op de werkplek afspeelt. Werknemers leren veel tijdens de dagelijkse gebeurtenissen op de werkplek, het is te beschouwen als 'leren op basis van ervaring'. 'On-the-job' leren valt onder deze categorie. We spreken van 'on-the-job' leren wanneer de lerende kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie, op een gestructureerde en systematische manier verwerft in de directe werkomgeving zelf.²

Bij Punch Powertrain worden nieuwelingen opgeleid volgens het principe 'OTJ-training'. De ervaring van collega's wordt op de werkplek doorgegeven aan de lerenden. Hij krijgt kennis, vaardigheden en attitudes aangeleerd op de directe werkplaats.

6 Verschillende vormen van werkpleklernen

Tijdens het werkpleklernen wordt er van de opleiders verwacht dat zij verschillende vormen van leren mogelijk maken. De werkplek is een specifieke plaats om te leren en kan aanzetten tot het leren van verschillende vormen van leren.³

Volgende vormen van leren kunnen we onderscheiden:

- leren door ervaring,
- leren door onderdompeling,
- leren door experimenteren,
- leren door interactie,
- leren door reflecteren,
- leren door theorie.

6.1 Leren door ervaring

Deze vorm van leren komt tot stand door de observatie en waarneming van de lerende. De lerende legt de nadruk op het leren van een persoon die model staat voor de lerende. Hij kan observeren en waarnemen wat er gebeurt in de werksituatie.

¹RONDEEL, M. *Het ontwerpboek. Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing*. Utrecht, Kessels & Smit Publishers, 2012. p.141

²WANTE, D. o.c., p.33.

³WANTE, D. o.c., p.85.

6.2 Leren door onderdompeling

Bij deze vorm van leren wordt de nieuweling ondergedompeld in het werk op de werkplek. De lerende handelt samen met zijn collega's om op deze manier te komen tot gewenste leerervaringen. Deze vorm is ook gekend onder de naam impliciet leren. De lerenden vertoeven langere tijd op de werkplek, waardoor ze de praktijk leren kennen en de gang van zaken onder de knie krijgen.

6.3 Leren door experimenteren

Door het leren via experimenteren gaan medewerkers handelend leren. Door zelf dingen te doen kan de lerende leren van wat er goed en fout gaat.

6.4 Leren door interactie

Leren door interactie wordt gestuurd door het interacteren tussen mensen. Er wordt geleerd van elkaar, met elkaar en door elkaar. Heel belangrijk bij deze vorm van leren zijn hulp, uitleg en advies. Door gewoon te luisteren zal de lerende zelfs leren. Deze vorm van leren kan zowel tijdens informele momenten als formele momenten.

6.5 Leren door reflecteren

Bij deze vorm van leren ga je na denken over het handelen, het gesprek of de observatie. De lerende gaat vragen stellen aan zichzelf en aan anderen. Op deze antwoorden gaat de lerende verder doordenken en er op een systematische manier van leren.

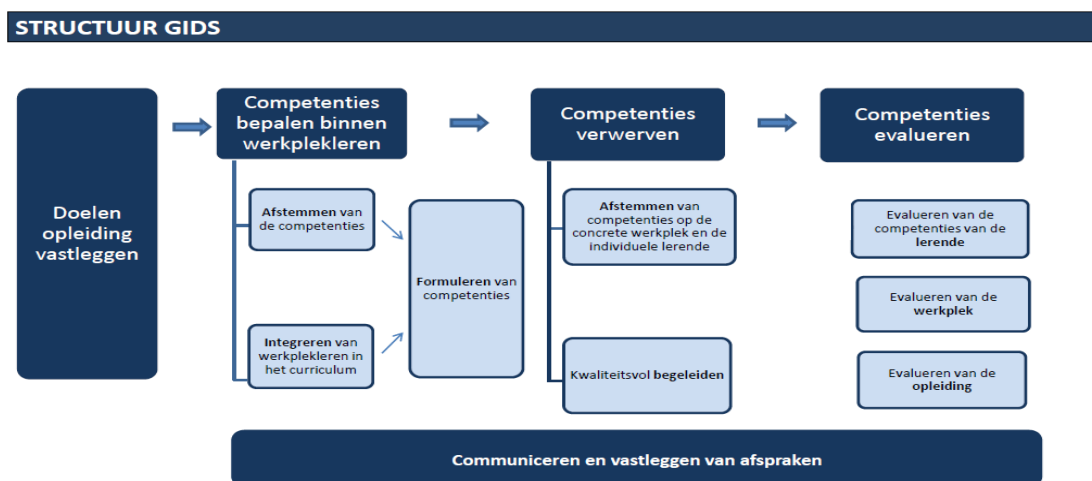
6.6 Leren door theorie

Het leren door theorie wordt versterkt door het verzamelen van informatie. Deze informatie kan gehaald worden uit vakliteratuur, een cursus of een ervaringsdeskundige. Door het verschaffen van theorie gaan nieuwelingen makkelijk problemen in de praktijk kunnen oplossen. Het grote voordeel van leren door theorie is dat het in veel verschillende situaties kan toegepast worden. In de praktijk gaat men de theorie herkennen in de verschillende situaties.

7 Algemene methodiek werkplekleren

Om scholen, instituten en bedrijven een leidraad te bieden voor hun werkplekleren heeft het Instituut voor Onderwijs- en Informatiewetenschappen, met onderzoekservaring betreffende leerstijlen en werkplekleren, op vraag van het ministerie van onderwijs en vorming een algemene structuur van werkplekleren opgesteld. Ook het werkplekleren van PPS kan in deze

methodiek worden ingepast. De invulling van het opleidingsboekje in dit verhaal zal in deel 3 bij de bespreking van de methodiek van PPS aan bod komen.¹



Figuur 5: methodiek werkplekieren ministerie van onderwijs en vorming

7.1 stap 1: competenties bepalen binnen het werkplekieren

Allereerst moeten de competenties die de lerende dient aan te leren vastgelegd worden. De competenties van de opleiding zijn het vertrekpunt van het werkplekieren. Bij PPS zijn deze competenties tot stand gekomen door overleg tussen de HR Business Partner, de leidinggevenden en operatoren van de desbetreffende afstemming. Op basis van het kwalificatieprofiel van de arbeiders zijn de competenties opgesteld. Dit is eigenlijk een beschrijving van het takenpakket van de werknemers van een desbetreffende afstemming. Hierin staan de competenties beschreven waarover een bekwaam werknemer moet beschikken.²

7.2 Stap 2: competenties verwerven

De volgende stap is het verwerven van de competenties. Dit is een combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes. Om een functie goed uit te voeren moet je over een aantal competenties beschikken, competenties geven weer wat je in een bepaalde functie moet kennen, kunnen en hoe je je moet gedragen. Deze competenties worden opgenomen in een competentieprofiel. Ze zijn meetbaar in aantoonbaar gedrag en hebben een voorspellende waarde tot het succesvol uitvoeren van het werk. Deze competenties zijn ook ontwikkelbaar, met behulp van het opleidingsboekjes zal PPS trachten de competenties van nieuwe werknemers te ontwikkelen. Het leerproces van de lerende moet worden ondersteund door een opleider die richting geeft aan het leerproces en dit ook afstemt op de individuele lerende. Hoe PPS reke-

¹Gids voor werkplekieren, een methodiek voor competentiebepaling- en assesment. *Internet*, 2011. (http://www.ond.vlaanderen.be/werkplekieren/GIDS/GIDS_VOOR_WERKPLEKLEREN_definitief.pdf).p.7-20.

²Gids voor werkplekieren, o.c., p.7-12.

ning houdt met het individu zal besproken worden in het praktisch gedeelte. Om het werkplek-leren succesvol te maken moet er gezorgd worden dat de lerende voldoende wordt begeleid. De opleiding en de opleider moeten voldoende leeransen creëren voor de lerende, de lerende begeleiden in het leerproces, feedback geven en de zelfsturing van de lerende stimuleren.¹

7.3 Competenties evalueren

Om aan kwaliteitsvol werkplek-leren te doen moet er natuurlijk worden nagegaan of de nodige competenties ook effectief werden aangeleerd tijdens het leerproces. Hierbij moet ook gekeken worden naar de kwaliteit van de leeromgeving en van de opleider. Bij het leren op de werkplek vindt eigenlijk geen andere beoordeling plaats dan deze die het resultaat is van de prestatie zelf, de evaluatie vindt plaats op de werkvloer tijdens het werk. In het leerproces zijn sowieso al controle- en beoordelingsmomenten ingebouwd. De feedback die de lerende hierbij krijgt kan hij gebruiken om zijn eigen leren en presteren te evalueren en te verbeteren. Mogelijke evaluatiemethodieken zijn: criterium gericht interview (CGI), 360 graden feedback, zelfevaluatie van de lerende, groepsgesprekken, observaties, evaluatie van taken en opdrachten. De manier waarop PPS deze evaluatie invult komt in het derde deel van dit eindwerk aan bod.^{2 3}

Vanaf punt 8 van dit theoretische kader zal het peter- en meterschap besproken worden.

8 Het peter- en meterschap

8.1 Wat is peterschap?

Peterschap is een vorm van individuele begeleiding op de werkvloer, hierbij helpt een ervaren collega de nieuweling bij de integratie in het bedrijf. De peter gaat de nieuweling introduceren in het bedrijf en in de werkplek.⁴

Wie komt nu juist in aanmerking voor deze taak? Belangrijk is dat de peter de onderneming goed kent, enkel op deze manier kan de bedrijfscultuur op een correcte manier worden overgedragen. De peter moet ook over voldoende ervaring beschikken om zijn ervaring te kunnen doorgeven aan de nieuweling. Bovendien moet de peter over de nodige sociale vaardigheden beschikken, zoals goed kunnen luisteren, een goed empathisch vermogen hebben, communicatief vaardig zijn en over relationele vaardigheden beschikken,...⁵

¹Gids voor werkplek-leren, o.c., p. 13-19.

²Gids voor werkplek-leren, o.c., p.19-23.

³Werkplek-leren in de beroepskolom. *Internet*, 19/05/2014. (http://www.onderwijsraad.nl/upload/publicaties/394/documenten/werkplek-leren_complete_pdf.pdf). p.43.

⁴GIELEN, H. o.c., p. 13.

⁵Maatregel: peter-/meterschap voor nieuwe medewerk(st)ers, *Internet*, 13/03/2014 (http://www.genderwerkt.be/Maatregel_Detail.aspx?AdMid=61)

9 Voordelen van het peter- en meterschap

Aan het peterschap in een onderneming zijn volgende voordelen verbonden: ¹

9.1 Inwerken van nieuwe medewerkers

De instroom van nieuwe medewerkers is zeer belangrijk voor een bedrijf. Peterschap kan er dan ook voor zorgen dat nieuwelingen motiverend worden opgevangen. Door hen een warm onthaal te geven en hiervoor de nodige tijd uit te trekken gaan ze zich aanvaard voelen. De peter gaat een contact opbouwen met de nieuweling waarop deze steeds kan terugvallen met vragen en opmerkingen. De peter geeft bruikbare informatie waarmee de nieuweling zich mee uit de slag kan trekken tijdens de eerste dagen. Een nieuwe medewerker moet zich snel de voornaamste taken eigen maken, de missie, structuur en waarden van de organisatie leren kennen en de belangrijke gebruiken en gewoonten onder de knie krijgen.

Hoe intensiever de introductie verloopt, hoe beter de nieuweling zich zal aanpassen aan de nieuwe omgeving, hoe sneller de nieuweling 'productierijp' zal zijn.

9.2 Bestaande competenties ontwikkelen

Naast het motiverend inwerken van nieuwe medewerkers heeft het peterschap nog een zeer groot voordeel, namelijk de ontwikkeling van de competenties van bestaande medewerkers. Via peterschap kan de onderneming ervoor zorgen dat waardevolle kennis en vaardigheden niet verloren gaan en dat ze worden doorgegeven aan de nieuwelingen en collega's.

9.3 Polyvalentie verhogen

Peterschap kan een belangrijke aanvulling betekenen voor het opvangen van afwezigheden. Het is belangrijk dat werknemers vertrouwd zijn met verschillende afstemmingen zodat er makkelijk kan geschoven worden binnen afdelingen wanneer dit noodzakelijk is.

Deze kennis en vaardigheden van andere afstemmingen leert met het beste van een ervaren collega. Door medewerkers in te zetten op verschillende plaatsen verhoogt ook de motivatie, werknemers krijgen de kans om zich te ontwikkelen zodat ze niet vast roesten op steeds dezelfde werkplaats.

9.4 'Eye-opener' voor de peter

Voor een werknemer is het opnemen van het peterschap een echte 'eye-opener'. De peter gaat zichzelf kritisch bekijken en kritisch reflecteren naar het eigen functioneren. De peter zal ook meer zelfvertrouwen krijgen doordat hij gevraagd wordt om deze rol op zich te nemen.

Peterschap is een manier tot ontwikkeling van de eigen competenties. De peter leert namelijk bij op het vlak van feedback, communiceren, leiding geven, coachingsvaardigheden en zal ook

¹GIELEN,H. o.c., p. 14

de werkinstructies van zijn afstemming nogmaals helemaal doorlopen. Tevens zal de persoonlijke draagkracht en de betrokkenheid bij de onderneming verhogen, wat leidt tot langere binding van waardevolle werknemers.¹

10 De rol van een peter

De begeleider kan verschillende taken op zich nemen:²

- 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 helpen te reflecteren;
- de medewerker confronteren met negatief gedrag, verbeteringen en verwachtingen duidelijk maken aan de hand van duidelijke feedback;
- advies geven;
-

De rol die de peter bij Punch Powertrain op zich neemt bespreek ik in het praktisch gedeelte van dit eindwerk.

11 Sturende vorm versus begeleidende vorm

Om de beste aanpak voor de peter te selecteren moet hij rekening houden met:³

- het leerdoel,
- de voorkennis van de nieuweling,
- de ervaring van de nieuweling,
- de beschikbare tijd,
- de uit te voeren job na de opleiding.

We onderscheiden drie manieren van aanpak: de sturende vorm, de tussenvorm en de begeleidende vorm.

¹Voordelen van peterschap, *Internet*, 13/02/2014. (http://www.fladders.be/16_voordelen_van_peterschap.htm)

²GIELEN, H. o.c., P.17.

³Gielen, H. o.c., P. 87.

11.1 De sturende aanpak

Deze aanpak wordt gebruikt voor het inwerken van nieuwe, onervaren medewerkers voor afgebakende, routinematige taken. Deze aanpak wordt vooral gebruikt bij een leerdoel waarbij de lerende vast en zeker geen fout mag maken.

Centraal in deze aanpak staat dan ook volgende vraag; “ ik zal je dat uitleggen”.

Deze aanpak maakt gebruik van individuele instructies, de bedoeling van het instrueren is kennis en belangrijke informatie op een duidelijk en samenhangende manier over te brengen op de nieuweling. Het doel is om de lerende het geleerde uiteindelijk zelfstandig te laten toepassen op de werkplek.

Als een nieuwe medewerker toetreedt tot PPS zal zijn peter hem eerst de belangrijkste informatie geven, zoals wat er van hem verwacht wordt en wat zijn taken zijn. In het begin van de tewerkstelling is de behoefte aan instructies het grootst. Een nieuweling moet zeker tijdens de eerste dagen gestuurd worden door een ervaren collega. Hij krijgt de standaarden, procedures en verwachtingen van de nieuwe job aangeleerd met behulp van instructies, anders gaat deze zijn eigen werkmethoden hanteren met eventueel fouten als gevolg.

11.2 Tussenvormen

Zoals de naam het reeds aangeeft ligt deze aanpak tussen de sturende en de begeleidende aanpak. De lerende mag zelf wat ontdekken, dit werkt erg motiverend en de leerresultaten zullen daardoor ook beter worden onthouden. In een drukke productieomgeving zoals PPS is dit echter zeer moeilijk doordat het zelf ontdekken van de afstemming zeer veel tijd in beslag neemt. Er moet dan ook een juiste afweging gemaakt worden tussen de sturende en begeleidende aanpak

11.3 De begeleidende aanpak

Deze aanpak doet een groter beroep op de zelfstandigheid van de lerende. De peter kijkt echter wel nog mee en stuurt bij waar nodig. Wanneer er fouten gemaakt worden zal de peter deze bespreken met de lerende zodat deze ook uit zijn fouten kan leren.

Deze aanpak gaat uit van het principe: “ ik geef je de kans dat zelf te leren”.

De nieuwelingen gaan zoveel mogelijk zelf leren, zelfstandig kennis en vaardigheden opdoen om deze in probleemsituaties te kunnen toepassen.

12 Wettelijke bepaling

Het koninklijk besluit van 25 april 2007 betreffende het onthaal en de begeleiding van werknemers met betrekking tot de bescherming van het welzijn bij de uitvoering van hun werk verplicht het peterschap door een ervaren werknemer. Dit koninklijk besluit is een aanvulling op

het koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk en betreffende de Interne Dienst voor preventie en bescherming op het Werk.¹

Dit koninklijk besluit zegt:

“ het onthaal van elke beginnende werknemer organiseren en een ervaren werknemer aanduiden die ermee belast is deze te begeleiden. Het door de werkgever aangeduid lid van de hiërarchische lijn, belast met het verzekeren van het onthaal, tekent onder zijn naam een document waaruit blijkt dat in het kader van zijn taken bedoeld onder °6 en °7 de nodige inlichtingen en instructies werden verstrekt met betrekking tot welzijn op het werk.”

“De werkgever of, in voorkomend geval, een lid van de hiërarchische lijn neemt eveneens de gepaste maatregelen om een ervaren werknemer aan te duiden om de werknemer te begeleiden. De werkgever kan eventueel zelf die begeleiding op zich nemen.”

Art. 1 en Art. 16bis gaan over de verplichting tot het aanduiden van een peter voor het begeleiden van nieuwe werknemers. Deze hebben de plicht tot het geven van informatie en vorming aan de nieuwelingen.

De werkgever is ook verplicht om het onthaal van iedere werknemer te organiseren. Hij kan de organisatie van dit onthaal overlaten aan een lid uit de hiërarchische lijn. Deze persoon kan het onthaal vervolgens toewijzen aan een ervaren werknemer.

Besluit

Werkplekcleren kan dus beschouwd worden als een gestructureerd proces waarbij de nieuwe werknemer de nodige competenties krijgt aangeleerd in de echte arbeidssituatie. Het grote voordeel ervan is dat de werknemers zo snel productierijp worden gemaakt en dat ze onmiddellijk de echte arbeidssituatie leren kennen.

Bij PPS wordt het werkplekcleren begeleid door een peter. Dit is een individuele, ervaren begeleider die instaat voor integratie van een nieuweling op de werkvloer, hij kan zowel gebruik maken van een sturende, begeleidende aanpak of een tussenvorm. Het grote voordeel van peterschap is dat ervaring in het bedrijf blijft en dat nieuwelingen reeds in contact komen met ervaren collega's.

¹Koninklijk besluit betreffende het onthaal en de begeleiding van werknemers met betrekking tot de bescherming van het welzijn bij de uitvoering van hun werk, *Internet*, 2007. (http://www.amelior.be/pdf/kb_onthaal.pdf)

Deel 3: praktisch deel

Op verzoek van mijn stageorganisatie doe ik een onderzoek ter verbetering van de kwaliteit van het werkplekleren. Het project van de opleidingsboekjes is in volle opstart en het lijkt mij dan ook leerrijk mijn eindwerk hieraan te koppelen.

Na veel brainstormen ben ik op het idee gekomen om na ta gaan of een workshop voor de interne opleiders van het werkplekleren nuttig is om de kwaliteit te verbeteren. Ik besloot om een voorafgaand onderzoek te doen bij de arbeiders en interne opleiders van PPS. Om zicht in deze materie te krijgen heb ik enquêtes bij de interne opleiders afgenomen en interviews met een aantal arbeiders. Zij zijn immers degenen die het best kunnen zeggen wat ze willen en hoe ze het willen. Ik heb gekozen voor een mengelmoes van arbeiders met een verschillende anciënniteit.

Vooraleer ik de resultaten van mijn onderzoek weergeef, beschrijf ik de huidige situatie van het werkplekleren en de situatie wanneer de opleidingsboekjes hun inwerking op de werkvloer zullen hebben. Vervolgens geef ik een verduidelijking over de methodiek die gebruikt is om de opleidingsboekjes op te starten. Nadien analyseer ik mijn gegevens en formuleer enkele aanbevelingen om het werkplekleren te verbeteren..

1 Het werkplekleren bij Punch Powertrain

Momenteel is er geen uitgewerkt beleid rond werkplekleren aanwezig. Dit komt vooral doordat de onderneming de laatste jaren een sterke groei heeft doorgemaakt. In de beginjaren was een gestructureerd beleid niet echt nodig, gezien het kleine aantal aanwervingen. Nieuwe collega's kwamen rechtstreeks bij hun collega's terecht. Deze collega's gaven hen dan uitleg over de afstemmingen in de afdeling.

Het opleiden van nieuwe werknemers op de werkvloer verliep tot op heden zeer informeel. Er was helemaal geen sprake van een duidelijke structuur of een aangewezen instructeur, hierdoor was er geen controle over het leren. Wanneer er iemand werd aangeworven of van werkplek veranderde werd hij gewoon opgeleid door een collega die op dat moment aan de machine stond, er werd nooit iemand duidelijk aangewezen als instructeur. Deze instructeur was zelfs niet altijd dezelfde, deze werd ad hoc aangewezen. Het kon al eens voorvallen dat een nieuwe werknemer door verschillende instructeurs werd opgeleid op dezelfde afstemming. Op deze manier kreeg de nieuwe werknemer vaak niet al de nodige informatie mee en werd hij hiermee op een later tijdstip geconfronteerd.

2 Het opleidingsboekje

Begin 2013 werd een eerste stap gezet om de opleiding op de werkvloer van nieuwe medewerkers te verbeteren. In samenwerking met Kessels & Smit, een autoriteit in de bedrijfswereld op het vlak van talentontwikkeling, kwam Punch Powertrain op het idee om een project rond opleidingsboekjes op te starten. In deze opleidingsboekjes wordt de structuur van de opleiding en de te bereiken handelingen weergegeven. Het plan van aanpak en de methodiek die gebruikt is bij de opleidingsboekjes komt nu aan bod. In bijlage vindt u een voorbeeld van een afgewerkt opleidingsboekje (bijlage 2).

2.1 Aanzet tot plan van aanpak

Het opstarten van het project rond de opleidingsboekjes is een gevolg van het proces rond betrokkenheid op de werkvloer, waarbij gezocht werd naar vernieuwende manieren om de kwaliteit in het werk te verbeteren. Ontwikkeling van mensen was hierbij een zeer belangrijke impuls.

Tijdens verkennende gesprekken in aanwezigheid van HR, operators en consultants van Kessels & Smit werd nagegaan wat er vandaag de dag zoal gebeurt op het vlak van opleiden op de werkplek en welke kansen er zijn om het vakmanschap en talentontwikkeling van medewerkers op de werkvloer te versterken. Op basis van deze gesprekken kwamen de leden al snel tot een besluit: “ we moeten medewerkers op de werkvloer zo snel mogelijk ‘productierijp’ maken, en zorgen dat ze op een eenduidige manier worden opgeleid.”

De gedachte achter de opleidingsboekjes was dan ook om de interne vakopleidingen door te ontwikkelen en de interne opleiders een leidraad aan te bieden die hen ondersteunt bij het opleiden van nieuwe operators op verschillende afstemmingen.

Voor het ondersteunen van deze nieuwe operators maakt Punch Powertrain gebruik van 23 interne opleiders, ieder met een eigen expertise en afkomstig uit verschillende afdelingen. Deze interne opleiders zullen de rol van ‘peter’ toebedeeld krijgen, zij staan in voor de opleiding van de nieuwe medewerkers. De keuze van de peters en hun rol komt later aan bod.

Punch Powertrain wil meer doen met de talenten die mensen meenemen naar het werk. Deze werknemers beschikken misschien over meer kwaliteit, kennis en kunde dan ze in hun werk kunnen laten zien. Door hen de kans te geven om deel te nemen aan deze vakopleidingen krijgen ze de mogelijkheid om hun ervaring door te spelen naar de volgende generatie. Bepaalde werknemers hebben bijvoorbeeld een werkmethode ontwikkeld om sneller en makkelijker metingen uit te voeren, het zou zonde zijn moest deze kennis verloren gaan wanneer deze peter het bedrijf verlaat. De vakopleidingen zijn dan ook het perfecte middel om goede kennis en vaardigheden binnen het bedrijf te houden en door te geven.

De start van een opleidingsboekje vindt plaats binnen een werkgroep waarbij de HR business partner de voortrekker is. In deze werkgroep zetelen operators, Process Manufacturing Engineers (PME), onderhoudstechnici, Quality-controleurs en een ploegverantwoordelijke.

Beide posten nemen deel aan deze werkgroep. In de voormiddag (groep 1) wordt er samen gezeten met de werkgroep van de desbetreffende shift, zij stellen een eerste draftversie op. Namiddag zal de werkgroep van de andere shift (groep 2) een revisie van deze eerste draft uitvoeren. De week nadien krijgt groep 1 de kans om de versie van groep 2 te reviseren. Afsluitend gaat groep 2 de laatste hand leggen aan het opleidingsboekje en kan het boekje afgewerkt worden door HR. Hieronder zal de methodiek die er gebruikt is bij de opstart van de opleidingsboekjes worden toegelicht.

2.2 De methodiek

Mariëlle Rondeel (Kessels & Smit, the learning company) heeft een zeer belangrijke rol gespeeld in het verhaal van de opleidingsboekjes. Zij heeft meegeschreven aan het boek “het ontwerpboek- leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing”. Samen met de HR Business Partner zijn ze dan overgegaan tot de opstart van de opleidingsboekjes.

In het volgende deel lees je hoe Punch Powertrain de algemene methodiek van het ministerie van onderwijs heeft ingevuld.^{1 2}

2.2.1 Stap 1: ontwerpen van het kwalificatieprofiel

Beschrijven van de taken van de beginnende operator: wat moet hij kunnen en kennen? Deze eerste stap gaat eigenlijk over het einde van de opleiding: wat zie je de beginnende operator aan de machine doen? Welke taken moet hij kunnen uitvoeren en over welke bekwaamheden moet hij dan beschikken? Per functie wordt een kwalificatieprofiel aangemaakt. Dit is een beknopte beschrijving van de kerntaken, werkprocessen en kernsituaties van de werknemer en de competenties die deze nodig heeft om als volwaardig medewerker te kunnen functioneren.

Hierbij komt niet alleen de machinebediening kijken, maar ook zaken als Integrale Kwaliteitszorg, Process Manufacturing Engineering en eerstelijnsonderhoud spelen hierbij een belangrijke rol. Het opleidingsboekje besteedt ook aandacht aan de milieu en veiligheidsinstructies van PPS.

¹ Deze methodiek van het ministerie van onderwijs maakt gebruik van drie fasen: het bepalen van de competenties voor een nieuwe medewerker, het verwerven van deze competenties en het evalueren van deze competenties. Ook bij PPS zien we deze drie fasen terugkomen in de methodiek die wordt gehanteerd.

² RONDEEL, M. o.c.. p.135-140

2.2.2 Stap 2: Ontwikkelen van de vakopleiding: hoe leer je dat?

Bij deze tweede stap gaat het om de vraag hoe de operator datgene kan leren wat nodig is om de proeve van bekwaamheid te halen (stap 3) en het werk aan de machine op de juiste manier uit te voeren (stap 1). Hieronder vallen onder andere:

- de inhoud van de vakopleiding,
- de manier waarop de operator dit leert,
- wanneer hij dat leert en hoe lang dat duurt,
- waar hij dat leert, op welke plek,
- welke ondersteuning de interne opleider biedt.

Bij het ontwerp van de vakopleiding werd er gekozen voor het leertraject op te delen in 3 fasen, rekening houdend met de stages of concern¹:

- fase 1 basis:
in deze fase leert de opleider de nieuweling om de meest voorkomende basishandelingen uit te voeren aan alle machines van deze afstemming;
- fase 2 gevorderd:
in de tweede fase werkt de lerende voor het grootste deel alleen op de afstemming. In deze fase gaat hij een aantal gevorderde handelingen aangeleerd krijgen onder begeleiding van zijn peter;
- fase 3 bekwaam:
in deze fase wordt er dieper ingegaan op allerlei achtergronden van het werken aan de afstemming, kwaliteit speelt hierbij een belangrijke rol. Deze achtergronden worden gegeven door PME, zij overlopen een systeemcontrole en overlopen kritische punten die de nieuweling kan tegenkomen. Een SPC-opleiding behoort eveneens tot deze fase.

Deze fasen verlopen allemaal op een gestructureerde en eenduidige manier:

1. eerst doet de opleider de handelingen voor en kijkt de lerende mee;
2. daarna doet de lerende de handelingen onder begeleiding van de opleider;
3. tenslotte doet de lerende de handelingen zelfstandig, onder begeleiding van zijn peter.

¹ Stages of concern: vijf voorspelbare stadia van ontwikkeling. Deze fasen worden gekenmerkt door een specifieke concern, een zorg. Je probeert in de basis te overleven en je zo snel mogelijk uit de grote hoeveelheid van indrukken een beeld te vormen. Na deze turbulente eerste fase van overleven volgen nog 4 fasen: de behoefte om de taak goed te doen, aandacht voor de mensen om je heen, de wens om meer impact te hebben bij verbeteren en vernieuwen, en – als laatste – willen delen van hetgeen je hebt geleerd en bereikt.

2.2.3 Stap 3: Beoordelen van de bekwaamheid: hoe pakken we dat aan?

In deze derde stap bedenk je wat er nodig is om vast te stellen of de beginnende operator het werk (zie stap 1) ook echt kan uitvoeren:

- in welke situaties wil je de operator beoordelen?
- waarop let je om vast te stellen of iemand het goed doet?
- wie beoordeelt?
- wat doe je als iemand het niet haalt?

Zo'n proeve van bekwaamheid bestaat er meestal uit dat je een operator gedurende een bepaalde periode laat werken aan een aantal machines. Daarbij wordt hij geobserveerd en beoordeeld door iemand die het werk en de machine goed kent (bv. ploegverantwoordelijke/PME/ opleider).

In het volgende deel zal de keuze van de interne opleiders, alsook de verwerking van de enquêtes en interviews aan bod komen.

3 Het peterschap

3.1 Keuze van peters

Groepchef 1, 2, 3 (elke shift heeft één groepchef) kregen de opdracht van de Production Manager om elk interne opleiders door te geven voor elke afstemming binnen hun post. Zij hebben ervoor gekozen om gebruik te maken van de meest ervaren medewerkers, stellers en voor de meer gespecialiseerde opleidingen de ploegverantwoordelijken. Deze werknemers zijn altijd aanwezig op de afstemmingen en zij beschikken over heel wat ervaring binnen hun afstemming. Deze interne opleiders zitten door hun kennis en ervaring uiteraard in een hogere functieschaal in productie.

3.2 De rol van de peters

Een peter bij Punch Powertrain heeft een uitgebreid takenpakket, hij neemt vooral de rol van interne opleider op zich. Aan de hand van het opleidingsboekje zal hij in de toekomst een leidraad hebben om de opleiding gestructureerd te laten verlopen. Hier stopt de rol van de peter echt niet, ook het verschaffen van informatie over de organisatie, de nieuwe medewerker wegwijs maken in het bedrijf en fungeren als aanspreekpunt voor vragen en problemen zullen tot het takenpakket van de peters behoren.

4 Resultaten van de enquête over het peterschap

Om zicht te krijgen over de peters heb ik ervoor gekozen om een enquête af te nemen bij de interne opleiders van Punch Powertrain. Om deze enquête af te nemen, heb ik contact opgenomen met de groepchef van elke shift. Hierbij zijn afspraken gemaakt over de verdeling van de enquêtes en de deadline ervan. Uiteindelijk zijn we dan tot de overeenkomst gekomen dat ik de enquêtes bezorg aan elke groepchef, zij zullen ze bezorgen aan hun opleiders en mij deze zo snel mogelijk terug bezorgen. We zijn een deadline van twee weken overeengekomen. Op deze manier heb zowel ik, voor de verwerking van de enquêtes, als de interne opleiders, voor het invullen van de enquêtes ruim de tijd.

De reden voor deze manier van werken, is het bereiken van zoveel mogelijk interne opleiders. Wanneer de enquêtes worden uitgedeeld door hun groepchef zullen de opleiders volgens mij meer geneigd zijn om de bevraging onmiddellijk in te vullen en er aan deel te nemen. Bovendien verlaagt deze manier van werken de drempel om de enquête in te vullen. Enkele redenen hiervoor zijn de volgende: de anonimiteit wordt meer gewaarborgd doordat de enquêtes niet door mij persoonlijk worden afgenomen en er wordt minder inspanning gevraagd van hen doordat ze de enquête gewoon tijdens de werkuren hebben ingevuld. Ik heb ook gekozen om de enquêtes in hardcopy uit te delen, om de simpele reden dat de arbeiders van PPS hun email van het werk niet veel gebruiken.

Bij het opstellen van de enquête heb ik mijzelf de volgende vragen gesteld: “wat is volgens mij essentieel in een goed uitgewerkt beleid rond peterschap en moet dus bevestigd worden?”

Ik wil via deze enquête een beeld schetsen van het profiel van een peter bij PPS en zijn kijk op de workshop. In deze bevraging vond ik het ook belangrijk om na te gaan welk zicht ze hebben op hun rol als peter en hoe ze tegenover het project van de opleidingsboekjes staan.

In totaal hebben 18 opleiders de enquête ingevuld. Op een totaal van 23 interne opleiders bedraagt de respons zo'n 78%. Uiteraard moet hierbij rekening worden gehouden met het feit dat 5 opleiders de enquête niet hebben ingevuld. Deze interne opleiders gaven aan dat zij nog niet volledig op de hoogte zijn gebracht van het opleidingsboekje en bijgevolg de enquête niet willen invullen. In de bijlagen vindt je een blanco enquête (bijlage 3).

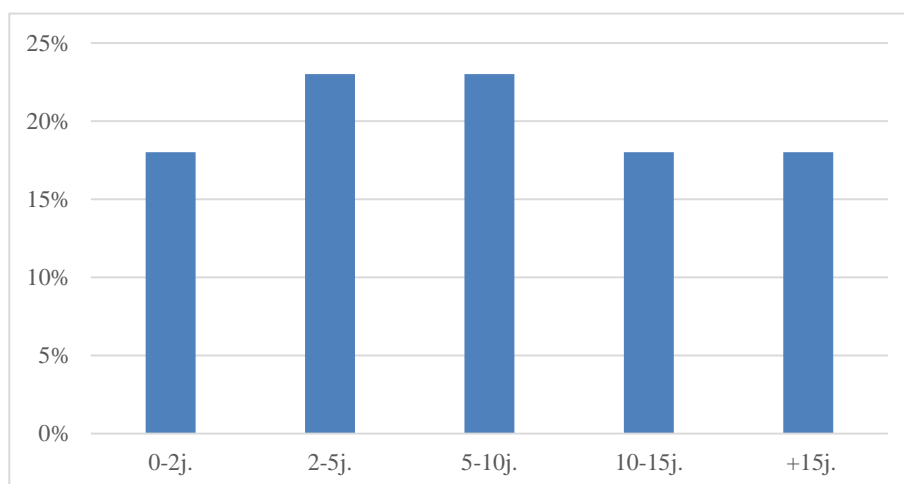
Algemene vragen

Aan deze enquête hebben enkel mannen deelgenomen, dit om de simpele reden dat de interne opleiders allemaal mannen zijn.

Anciënniteit bij Punch

17 % van de interne opleiders heeft een anciënniteit van 20 jaar of meer. Ervaring is zeer belangrijk voor een werknemer die de rol van peter op zich neemt. Het is namelijk deze ervaring die hij moet doorspelen naar de nieuwelingen. 50 % is reeds tussen de 10 en 15 jaar in dienst bij Punch en vormt de grootste groep. Opleiders met een anciënniteit tussen de 15 en 20 jaar maken 11 % uit van de interne opleiders. 22 % van de peters is recent in dienst gekomen en heeft een dienstverband van maximum 5 jaar bij Punch Powertrain Sint-Truiden.

Uit onderstaande grafiek kan je afleiden dat de grootste groep opleiders (23 %) reeds tussen 5 en 10 jaar ervaring heeft als opleider binnen dit bedrijf, ze vormt een even grote groep als de opleiders met een ervaring tussen 2 en 5 jaar. Binnen de groep met een ervaring tussen de 10 en 15 jaar en de groep met reeds meer dan 15 jaar ervaring vinden we elk 18 % van de opleiders terug, net als de groep van peters met niet meer dan 2 jaar ervaring bij het opleiden van nieuwelingen aan de verschillende afstemmingen.



Grafiek 1: jaren ervaring als interne opleider bij Punch Powertrain Sint-Truiden

Het opleidingsboekje

Uit navraag blijkt dat 100 % van de peters achter het project van de opleidingsboekjes staat. 28 % geeft echter aan dat zij niet goed op de hoogte zijn van de werking ervan en hun rol in dit hele verhaal. Tijdens de workshop zal hieraan dan ook aandacht worden besteed.

Vragen met betrekking tot het peterschap

67 % van de peters geeft aan dat zij de rol van peter vrijwillig op zich genomen hebben nadat zij het voorstel gekregen hebben. De andere 33 % van de opleiders is echter gedwongen in hun rol als interne opleider. Achteraf zal natuurlijk moeten blijken of de peters waarbij de

keuze opgelegd geweest is, met evenveel motivatie en zin aan de opleiding van nieuwelingen werken. Het lijkt mij dan ook zinvol om hierop tijdens de workshop in te spelen en na te gaan wat de motivatie en de passie van de interne opleiders is om het peterschap op zich te nemen.

De rol/ het takenpakket van de peter

22 % geeft aan niet duidelijk te weten wat juist het takenpakket van een interne opleider inhoudt. Dit blijkt ook uit vraag 6 van de enquête. Slechts 12 van de 18 peters hebben het aanleren van de afstemming als één van hun antwoorden gekozen. Het aanleren van de afstemming is binnen het opleidingsboekje hun grootste taak, 34 % is hiervan dus niet op de hoogte. 34 % van de peters heeft het begeleiden van de nieuwelingen op de werkvloer als één van de mogelijke taak aangeduid. Tenslotte heeft 22 % ook de rol als aanspreekpunt van problemen gekozen als mogelijke rol van een peter.

Vragen met betrekking tot de workshop

feedback

Uit de gegevens van de enquête blijkt dat 22 % van de opleiders niet duidelijk weet op welke manier hij feedback dient te geven aan de nieuwelingen. Feedback tijdens een opleiding aan een nieuweling is echter zeer belangrijk. Het is namelijk op basis van deze feedback dat de opleiding gestuurd wordt en dat de nieuweling zijn handelingen moet aanpassen. Wanneer de feedback niet goed gegeven is zal de lerende zijn foutieve handelingen blijven herhalen.

De leerstijl

Uit de antwoorden van de interne opleiders blijkt dat de combinatie tussen observeren en nadien de handeling zelf doen zeer populair is. 72 % van de bevroagden leert het liefste op deze manier. Daarnaast zou 17 % het liefst leren door te mogen experimenteren aan de machines. 11 % geeft dan weer de voorkeur aan het krijgen van theoretische lessen.

Gekoppeld aan deze vraag is het de bedoeling om een leerstijltest van Kolb te introduceren in de opleidingsboekjes. Belangrijk hierbij is dat de opleiders vertrouwd zijn met deze test. 95 % geeft echter aan niet bekend te zijn met deze test. 5 % zegt de test wel te kennen maar niet te weten wat het juist is en waarvoor het eigenlijk gebruikt wordt.

De workshop

Van de interne opleiders blijkt slechts 11 % reeds een opleiding rond peterschap en communicatie te hebben gekregen.

Deze 11 % staat voor twee opleiders, zij hebben reeds bij het Fonds voor Tewerkstelling en Opleiding in de Metaalverwerkende Nijverheid Limburg (FTML) de opleiding “communicatie en leidinggeven” gekregen.¹

95 % geeft echter toch aan dat een workshop voor hen nuttig is. Van de 18 peters die deelgenomen hebben aan de enquête geeft slechts 1 aan dat hij het nut hiervan niet inziet omdat hij reeds een opleiding hierrond heeft gekregen. Daaruit kan ik afleiden dat één peter al een opleiding heeft gekregen maar dat een workshop toch nog nuttig zou zijn voor hem.

Na de verwerking van de enquêtes analyseer ik de interviews in het volgende deel.

5 Resultaten van het interview rond werkplekieren

Na het afnemen van de enquêtes heb ik besloten om een interview (bijlage 4) op te stellen en dit af te nemen bij 10 arbeiders. Samen met de groepchefs heb ik samengezeten om na te gaan welke arbeiders ik het best kan interviewen. We zijn tot het besluit gekomen om een mengelmoes van ervaren werknemers en werknemers die recent, met een maximum anciënniteit van twee jaar, in dienst gekomen zijn te bevragen.

De keuze om recent aangeworven arbeiders te interviewen is gekomen doordat deze werknemer hun interne opleiding nog fris in het geheugen hebben en zich goed herinneren hoe zij zijn opgeleid. De ervaren werknemers zijn gekozen omdat zij al enige ervaring hebben bij het uitleggen van afstemmingen aan nieuwelingen. Op deze manier kan ik onderzoeken hoe zij dit juist gedaan hebben en wat zij erbij belangrijk vonden.

Voorafgaan aan deze interviews heb ik tevens de drijvende kracht achter de opleidingsboekjes van Kessels & Smit , Mariëlle Rondeel, (bijlage 5) en een consultant van Kluwer, Ann Morreels (bijlage 6) geïnterviewd. Het interview met Kessels & Smit was vooral om een beeld te hebben van de opstart en de methodiek die gebruikt is bij het opstellen van de opleidingsboekjes. Ann Moreels van Kluwer is gespecialiseerd in het geven van trainingen rond peterschap, daarnaast doceert zij aan de Katholieke universiteit Leuven rond peterschap en werkplekieren.

¹FTML is een initiatief van de sociale partners Agoria Antwerpen-Limburg, ACV-CSC METEA Limburg, ABVV-Metaal Limburg en ACLVB.FTML is er voor bedrijven en arbeiders uit de metaalsector in Limburg, maar ook voor leerkrachten, directies, leerlingen & hun ouders, en werkzoekenden. FTML neemt initiatieven om opleiding en tewerkstelling te bevorderen in de metaalsector in Limburg.

Algemene vragen

Anciënniteit

Zoals reeds aangegeven, is er gekozen om een mengelmoes van de geïnterviewden te maken. 5 bevroagden hebben een anciënniteit tussen 0 en 2 jaar, de 5 andere hebben reeds 4 tot 22 dienstjaren op hun teller staan.

Vragen met betrekking tot de opleiding op de werkvloer

Al de 10 bevroagden geven aan dat zij in het verleden zijn opgeleid door een collega. Uit navraag blijkt ook dat 9 van de 10 arbeiders het liefst worden opgeleid door een collega met de nodige ervaring en kennis. Zij geven aan dat dit voor hen het beste lijkt omdat de collega reeds veel ervaring aan de desbetreffende afstemming heeft en zich niet in een hogere hiërarchische relatie bevindt. Eén arbeider was het hier echter niet mee eens, hij zou de opleidingen laten geven door een PME'er. Hij haalde aan dat deze mensen het meeste afweten van het machinepark en de afstemmingen.

Suggesties ter verbetering van het werkplekieren

Tijdens de interviews komen ook een aantal suggesties naar boven om het werkplekieren bij Punch Powertrain te verbeteren. 5 werknemers halen aan dat er tijdens de opleiding veel meer tijd en structuur moet worden gegeven. 2 werknemers vinden dat er meer aandacht aan de kwaliteit van de interne opleider moet worden besteed, zij hadden een interne opleider die hen niet veel heeft kunnen bijleren tijdens hun opleiding omdat hij niet goed wist hoe zijn kennis over te brengen op de nieuwelingen.

Uit de interviews met Kluwer en Kessels & Smit komt naar boven dat het zeer belangrijk is om de nieuweling het leerproces actief te laten sturen. Het is niet de opleider die het proces maakt, maar de lerende zelf. In het theoretische deel van dit eindwerk is deze eigenschap reeds uitgebreid besproken. Hieronder zal dit ook worden aangehaald als één van de belangrijkste vaardigheden van een peter.

Vragen met betrekking tot het peterschap

Kwaliteit van een peter

Na de interviews blijkt dit de top 5 van kwaliteiten voor een peter te zijn, tussen haakjes vind je het aantal werknemers dat voor deze kwaliteit heeft gekozen:

1. beschikken over een goede kennis van de afstemming (9);

2. voldoende tijd ter beschikking stellen om je de afstemming aan te leren (9);
3. belangstelling hebben voor uw werk (6);
4. een aanspreekpunt zijn voor vragen/problemen (5);
5. interesse hebben voor uw ontwikkeling (4).

In bijlage 7 vind je de volledige resultaten.

Uit het interview met Kluwer blijkt dat naast het aanleren van het werk, ook psychosociale begeleiding een niet te onderschatten plaats inneemt in het takenpakket van de peters. Als belangrijkste capaciteiten van een peter duidt zij ook emotionele intelligentie, zelfcontrole, relativeren en geduld aan. Mariëlle Rondeel van Kessels & Smit haalt tijdens het interview aan dat één van de belangrijkste capaciteiten van een interne opleider de capaciteit is om mensen te helpen zelf te denken. De opleider moet niet steeds alle antwoorden zelf enthousiast geven. De nieuweling moet de kans krijgen om zelf te denken en actief op zoek te gaan naar antwoorden. Zoals reeds besproken moet de nieuweling het proces zelf actief sturen. 8 ondervraagden verteld dat ze het zeer belangrijk vinden dat nieuwelingen aandacht geven aan de opleider en dat ze effectief luisteren. Van deze 8 waren 4 werknemers het ook met elkaar eens dat nieuwelingen veel vragen moeten stellen aan de opleider en zelf initiatief moeten nemen om het leerproces mee te sturen.

6 op 10 arbeiders geven ook aan dat hun opleider voor hen een voorbeeld op de werkvloer is. Deze keuze is hen ingegeven door het feit dat ze zeer veel hulp van hun opleider gekregen hebben. Tijdens het interview haalden deze zes personen ook aan dat zij opkijken naar hun opleider omdat hij iemand was met zeer veel kennis en ervaring. 4 bevroagden geven aan geen voorbeeld op de werkvloer te hebben.

Hieronder bespreek ik de vragen van mijn interview die betrekking hebben op de nood aan een workshop.

Vragen met betrekking tot de workshop

Tijdens de gesprekken met Kessels & Smit en Kluwer heb ik gevraagd of zij vanuit hun rol als ervaringsdeskundige nut zien in een workshop voor de opleiders. Zij vertelden dat dit zeer nuttig voor hen is. Op deze manier kunnen zij leren om instructies en feedback te geven en te groeien in hun rol als peter.

Instructies

4 op 10 arbeiders geeft aan dat de gegeven instructies van hun opleider niet altijd even duidelijk waren. Ze vertellen hierbij wel dat wanneer ze nog vragen hadden deze onmiddellijk beantwoord werden en dat het dan meestal wel duidelijk werd.

Feedback

Uit mijn onderzoek blijkt dat 7 van de 10 bevroagden vindt dat hun interne opleider op een goede manier feedback heeft gegeven. Slechts 3 werknemers geven aan dat ze feedback pas op het einde van de dag kregen waardoor ze niet onmiddellijk wisten wat ze fout deden.

Uit mijn bevraging blijkt ook dat slechts 2 van de bevroagden de feedback als kritiek aanschouwden.

Mevrouw Rondeel raadt aan om te werken met een feedback-model. Zij vertelt echter dat dit iets is dat ingeoeffend moet worden, door ervaring leer je feedback geven.

Leerstijltest van Kolb

Uit de interviews met consultants van Kluwer en Kessels & Smit blijkt reeds dat iedereen een individuele leerstijl heeft en dat het voor de motivatie van de nieuweling zeer belangrijk is dat de interne opleider hierop inspeelt. De 10 arbeiders geven aan dat er met elke individuele leerstijl rekening moet gehouden worden. 8 arbeiders leren het liefste door de handeling te mogen observeren en nadien zelf uit te mogen voeren. 2 arbeiders geven de voorkeur aan theoretische lessen. Ook moet er rekening worden gehouden met de sterke punten van werknemers die naar boven komen in de test "ontdek je sterke punten", een online test die alle nieuwe werknemers bij het begin van hun tewerkstelling zullen invullen. Hierna verkrijgen zij 5 competenties waarop ze sterk gescoord hebben.

6 Aanbevelingen voor een aangepast beleid rond werkplekieren

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te formuleren om het werkplekieren bij Punch Powertrain te verbeteren. Voor dit onderzoek heb ik me vooral gericht op de kwaliteit van de interne opleiders.

In de enquête vraag ik rechtstreeks aan de peters of zij een workshop nodig achten. In mijn interviews ga ik dan na of de arbeiders suggesties hebben om de opleidingen op de werkvloer te verbeteren en op welke manier zij het liefst worden opgeleid. Hieruit blijkt dat er wel degelijk nood is aan een workshop voor de peter, aangezien nog niet iedereen duidelijkheid heeft rond zijn rol als peter en rond de communicatie die van hem wordt verwacht. Als eerste aanbeveling wil ik dan ook voorstellen om een workshop voor de peters op te stellen waarin zij zullen werken rond hun rol, verantwoordelijkheden en communicatie.

De bedoeling van het invoeren van een workshop is om de kwaliteit van het opleidingsproces te verbeteren. Dit kan alleen maar als steeds dezelfde mensen opleiding geven, die zelf expert zijn in die bepaalde materie die wordt aangeleerd.

Als iemand veel ervaring en kennis heeft over een bepaalde afstemming, betekent dit nog niet dat hij ook deze expertise kan doorgeven. Hij is dus misschien de beste werknemers, maar niet noodzakelijk de beste opleider.

Voor bekwame werknemers is het, na de jarenlange praktijkervaring, allemaal zo ‘vanzelfsprekend’ geworden. Ze denken er niet meer bij na en bijgevolg gaat de kans zich voordoen dat hij bepaalde dingen vergeet te vertellen omdat ze steeds uit gewoonte worden gedaan. Het opleidingsboekje speelt hier reeds een zeer belangrijke rol in, het biedt de peters een houvast waarin de cursisten kunnen aanvinken welke handelingen ze reeds aangeleerd gekregen hebben. De opleider moet, voor hij begint aan het geven van een opleiding, hiervan bewust worden. In de workshop zal getracht worden om van de interne opleiders ook goede opleiders te maken. In punt 8 zal de opbouw en uitwerking van de workshop besproken worden.

Na deze workshop moet de kwaliteit van het werkplekleren uiteraard gewaarborgd blijven. Hierom wil ik voorstellen om de nieuwelingen na de interne opleiding een evaluatie over hun opleider te laten invullen. De groepchefs hebben de interne opleiders wel aangeduid op basis van hun ervaring en kennis, maar ik ben van mening dat ook zij beoordeeld moeten worden. Wanneer deze opvolging er niet is zullen “slechte” opleiders blijven werken als opleider. De sleutel tot succesvol werkplekleren hangt toch grotendeels af van de kwaliteit van de interne opleiders. Hieraan gekoppeld lijkt het mij ook een goede zaak om de peters zelf een evaluatie over zichzelf te laten invullen. Op deze manier kunnen beide evaluaties vergeleken worden. Hierna kan er dan besloten worden om de interne opleider wat bij te sturen wanneer blijkt dat de peter en nieuweling verschillen van mening over het functioneren van de peter tijdens de opleiding.

Na mijn onderzoek stel ik ook voor om de opleidingsboekjes steeds te blijven updaten. Iedere nieuwe werknemer moet na zijn opleiding de kans krijgen om zijn zegje te doen in het verhaal van de opleidingsboekjes. Zij zijn tenslotte de ervaringsdeskundige die reeds gewerkt hebben met de opleidingsboekjes. Na de opleiding lijkt het mij verstandig om een werkgroep op te starten met de nieuweling, de peter en HR. Hierbij kunnen zij de problemen aankaarten waarmee ze zijn geconfronteerd tijdens hun vakopleiding. Op basis van deze problemen kan het opleidingsboekje dan worden aangepast zodat deze problemen bij de volgende opleidingen niet meer voorkomen.

Tenslotte beveel ik ook aan om in het opleidingsboekje de leerstijltest van Kolb te introduceren. Tijdens de verschillende interviews komt naar boven dat zowel de arbeiders, als de bevragede van Kluwer en Kessels & Smit het zeer belangrijk vinden dat er rekening wordt gehouden met de individuele leerstijl van elke medewerker. Vanuit deze nood ben ik op zoek gegaan naar leerstijltest van Kolb (bijlage 8) die het best kan gebruikt worden in het opleidingsboekje. Aan het begin van de opleiding zal de nieuwe werknemer deze test invullen om

zo te komen tot zijn individuele leerstijl. Tijdens de workshop wordt aan de opleiders meegegeeld hoe zij hierop kunnen inspelen en mee kunnen werken.

7 Opbouw workshop

Uit de analyse van de enquêtes en de interviews blijkt dat er toch veel vraag is naar een opleiding voor de peters en dat het nut ervan wel degelijk wordt ingezien. Het gaat hier dan vooral om praktische informatie rond feedback, instructies en communicatie en hun rol als peter. De opleiders geven specifiek aan dat een workshop (bijlage 9) voor hen zeer nuttig zou zijn.

7.1 De uitwerkingsfase

Vooraf heb ik een inhoudsopgave opgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de HR Business Partner zodat we samen konden werken aan een duidelijke indeling van de workshop. Na een aantal aanpassingen kon ik beginnen aan de opbouw van de training. De workshop is opgedeeld in vier delen: een inleiding, achtergrondverhaal, het peterschap en communicatie.

Om de werknemers een korte inleiding te geven wordt de rol en het belang van een goed beleid rond werkplekklaren besproken. Ook het verhaal rond de opleidingsboekjes wordt kort besproken.

In het tweede deel worden enkele achtergronden besproken: in deze fase komt de leerstijltest van Kolb en 'the stages of concern' aan bod. Hier wordt uitgelegd wat het juist is en waarom het wordt geïntroduceerd in de opleidingsboekjes. De peters krijgen ook tips mee om hiermee te werken en hoe ze het resultaat van de test kunnen toepassen op de werkvloer.

Ook wordt hier dieper ingegaan op 'the stages of concern'. Op deze manier krijgen de opleiders wat achtergrond mee over de manier van beleving van de nieuwelingen tijdens de eerste weken van hun leerproces.

De workshop zal grotendeels draaien rond het thema communicatie: feedback geven, Instructies geven, coachingstechnieken en omgaan met lastig gedrag komen aan bod tijdens deze training.

7.2 De nazorgfase

Nadat de workshop volledig is afgewerkt moet er uiteraard ruimte zijn voor verbetering. Dit is slechts een eerste versie van de workshop en er zullen dus uiteraard nog aanpassingen en noden naar boven komen wanneer de opleidingsboekjes effectief op de werkvloer worden geïntegreerd. PPS is een innovatief bedrijf dat niet stil staat in zijn ontwikkeling, er zal dus

regelmatig een update moeten plaatsvinden van de workshop. Door de evaluatie van de peter, door zichzelf en door zijn cursist komt naar boven wat de probleemgebieden van peters zijn. Hier kan tijdens een volgende training dan extra aandacht worden gegeven.

Ik heb de workshop jammer genoeg nog niet kunnen geven. Het geven van de workshop staat op de planning voor de laatste weken van mijn stageperiode.

Besluit

Uit het beschrijven van de methodiek van het opleidingsboekje blijkt dat er bij Punch toch al heel wat inspanningen zijn gedaan om het werkplekleren en het leerproces van nieuwelingen te verbeteren. Maar wat kan er nog beter? Dat heb ik onderzocht via enquêtes en interviews bij de huidige werknemers. Na het afnemen van de enquêtes en interviews besluit ik dat een workshop voor de interne opleiders wel degelijk nodig is. Niet alleen geven de arbeiders aan dat hun opleider uit het verleden niet altijd op de juiste manier instructies en feedback gaf, ook de peters zelf geven aan dat niet iedereen de juiste manier kent. Via het opstellen van een inhoudstafel ben ik dan gestart met de uitwerking van een workshop. Ik concludeer wel dat de workshop een gegeven is dat moet blijven groeien, er zullen steeds nieuwe noden en problemen naar boven komen eens de opleidingsboekjes op de werkvloer toegepast worden. Daarnaast lijkt het mij belangrijk om de peters te blijven opvolgen en evalueren zodat zij kunnen groeien in hun rol.

Deel 4: Kritische kijk

In deze kritische kijk focus ik me niet enkel op mijn eigen leerproces, maar ook op de keuze van mijn eindwerkthema, mijn stageplaats en het traject dat ik heb doorlopen doorheen de invulling van mijn eindwerk. Belangrijk hierbij is dat ik niet enkel de moeilijkheden, maar ook de leeransen die ik tijdens deze stage heb gekregen bespreek.

In mijn kritische kijk op het thema van mijn eindwerk geef ik een motivatie voor het gekozen thema. De concrete uitwerking van mijn eindwerk en de problematiek, alsook de leeransen waarmee ik geconfronteerd ben geweest beschrijf ik in het deel "mijn eindwerk". Hierbij komen de verschillende delen van mijn eindwerk aan bod.

1 De stageplaats

Tijdens mijn zoektocht naar een eindejaarsstage heb ik bij mezelf de vraag gesteld: Welke stageplaats kan mij het meeste bijbrengen om te starten in het werkveld?

Vanuit deze vraag heb ik dan gekozen om mijn derdejaarsstage te laten aansluiten op mijn tweejaarsstage bij Tenneco Automotive Europe. Bij Punch Powertrain Sint-Truiden bleef ik binnen het domein van de automotivewereld.

Punch Powertrain is voor mij een goede stageplaats. Ik krijg de kans om mijn kennis van de sociale wetgeving uit te breiden en mee te werken aan allerhande projecten die ik mee mag uitwerken en opstarten. Het dagdagelijkse personeelswerk mis ik wel tijdens deze stage, doordat ik vooral de opstart van allerhande projecten in mijn takenpakket heb. Het organiseren van een werknemersbevraging, het opstellen van een systeem voor frequently asked questions en een systeem voor e-learning, de opleidingsboekjes,... zijn voorbeelden van deze projecten. Doordat ik grotendeels hieraan werk worden de andere taken niet veel aan mij gegeven. Door deze projecten kan ik wel veel zelfstandig en creatief te werk gaan, twee vaardigheden die ik zeer belangrijk vind tijdens een tewerkstelling.

Al vanaf het begin werd ik goed opgevangen door de collega's. Ze beschouwden mij meer als collega dan als stagiair waardoor ik meteen een aangenaam gevoel kreeg. Dit gaf mij ook meteen een gevoel van waardering

Wat betreft de uitvoering van mijn eindwerk op mijn stageorganisatie, heb ik op heel wat hulp kunnen rekenen. Zowel van mijn stagementor als van al de werknemers die hebben bijgedragen tot de uitvoering van mijn eindwerk. Hierbij denk ik dan vooral aan de groepchefs voor de planning van de interviews en de verdeling van mijn enquêtes aan de peters. Zij hebben er dan ook voor gezorgd dat bijna elke peter de enquête heeft ingevuld. Zonder deze enquêtes was mijn eindwerk uiteraard niet tot stand gekomen. Ook de collega's die ik heb aangesproken

over de workshop waren steeds enthousiast en waren bereid om mij te helpen met vragen en problemen.

Bij het uitwerken van mijn eindwerk heb ik zeer goed kunnen samenwerken met de HR business Partner. De delen die waren uitgeschreven heeft hij steeds zeer kritisch overlopen en verbeterd. Bij hem kon ik ook steeds terecht voor goede raad.

2 Het thema van mijn eindwerk

Gezien mijn interesse binnen HR zich vooral afspeelt binnen opleiding en ontwikkeling wou ik ook dat mijn eindwerk hierbij aansloot. Vooraf had ik geen enkel idee wat nu een thema zou zijn wat hierbij aansluit en wat bijdraagt tot de ontwikkeling van het bedrijf.

Tijdens het eerste gesprek met mijn stagementor, vertelde hij mij reeds dat er een project op de agenda van PPS staat waaraan ik veel zal moeten meewerken en waarmee ik wel iets kon doen voor mijn eindwerk: de opleidingsboekjes voor nieuwe medewerkers.

Aangezien deze opleidingsboekjes voor nieuwe werknemers zijn, wou ik het in mijn eindwerk grotendeels hebben over het introductiebeleid van PPS en hieraan het werkplekklaren koppelen. Na gesprekken met mijn stagementor en eindwerkbegeleider bleek al snel dat ik mijn grenzen duidelijker moest stellen. Mijn eindwerkthema ging nu zowel over werkplekklaren, als over het introductiebeleid. Door mijn interesse in opleiding en ontwikkeling besloot ik dan toch om mijn onderzoek te voeren rond het werkplekklaren in het kader van de opleidingsboekjes.

Dit onderwerp leek mij interessant om uit te werken omdat ik zelf veel zou moeten werken aan de opleidingsboekjes en er dus goed op de hoogte van zou zijn.

Nu had ik wel mijn onderwerp, maar had ik nog geen enkel idee wat ik er juist mee kon doen. In verkennende gesprekken met mijn stagementor kwamen we op het idee om de kwaliteit van de opleidingsboekjes te bevragen bij nieuwe werknemers zodat ik op basis van hun bevindingen aanbevelingen kon formuleren om de opleidingsboekjes te verbeteren. Op dit moment zag ik het helemaal zitten, maar tijdens mijn eerste stageweek bleek al snel dat dit idee niet door kon gaan. De opleidingsboekjes hadden heel wat vertraging opgelopen waardoor ze nog niet op de werkvloer konden gebruikt worden.

Na wat opzoekwerk ben ik dan op het idee gekomen om mijn eindwerk te doen rond het peterschap van het werkplekklaren bij Punch Powertrain en voor deze peters een workshop op te starten waarbij ze hun communicatieve vaardigheden kunnen verbeteren.

3 De uitwerking van mijn eindwerk

Vooraf keek ik met veel weemoed naar het eindwerk en het vele werk dat er bij komt kijken, maar ik besloot toch om het onmiddellijk aan te pakken en het tot een zo goed mogelijk einde van mijn studie tot personeelswerker te brengen.

De voorbereiding kon beginnen: het structuurplan en de literatuurstudie. Vooral tegen de literatuurstudie en het bijhorende theoretische kader keek ik op. Vooraf werd ons reeds verteld dat dit zeer veel werk is. Ik besloot dan ook om de koe bij de horens te vatten en langs te gaan in de provinciale bibliotheek Limburg en de bibliotheek van school. Mijn eindwerkbegeleider vertelde me vooraf dat rond werkpleklers zeer veel literatuur te vinden is en dit bleek ook het geval te zijn. Zowel het internet als de bibliotheek bleken zeer waardevolle plaatsen in mijn zoektocht naar goede bronnen te zijn. Over het algemeen kan ik zeggen dat de theoretische uitwerking goed verlopen is. Het uitschrijven van dit deel verliep vlotter dan verwacht. Dit had volgens mij vooral te maken met de aanwezigheid van veel bronnen en het feit dat ik het thema echt interessant vind. Door de aanwezigheid van zoveel materiaal had ik het wel moeilijk met de bepaling van mijn deelonderwerpen. Ik wist nog niet goed vanuit welke invalshoeken ik dit onderwerp wilde benaderen. Ik heb daarom in samenspraak met mijn stagementor gekeken wat echt belangrijk is om mee te delen aan de lezer.

Voor de situering van mijn stageplaats ben ik zeer goed geholpen door mijn stagementor. Hij heeft mij zeer veel informatie bezorgd waardoor ik al vrij snel kon beginnen aan de uitwerking van mijn eerste deel. Door het opstellen van deze situering werd ik op korte termijn vertrouwd met de organisatie en leerde ik deze al snel kennen, dit heeft me ook geholpen tijdens mijn stage.

Ook de uitwerking van mijn praktisch gedeelte verliep beter dan verwacht. Oorspronkelijk had ik wat angst voor dit gedeelte omdat je hiervoor grotendeels afhankelijk bent van andere mensen. Maar uiteindelijk bleek dit geen enkel probleem te zijn.

Het opstellen van mijn enquête en interview voor de arbeiders heeft meer problemen opgeleverd. Mijn eindwerkbegeleider heeft mij hierin goed begeleid en goede raad gegeven. Een probleem waarmee ik zat was ervoor zorgen dat mijn vragen op het niveau van de arbeiders waren. Door de uitgebreide literatuurstudie en mijn rol als personeelswerker beschouwde ik de vragen als te vanzelfsprekend. Ik had te weinig rekening gehouden met het feit dat de arbeiders leken zijn in deze materie en dat ik mijn vragen aan hen moet aanpassen. Tijdens de uitwerking ervan ben ik in contact gekomen met een medewerker van Kluwer, zij is gespecialiseerd in peterschap en heeft me dan ook heel wat tips gegeven om mijn bevragingen zo dicht mogelijk bij de leefwereld van de bevroagden te krijgen.

Uiteindelijk is de praktische uitvoering zeer vlot verlopen, ik kreeg veel steun van de collega's. Reeds de dag zelf nadat ik contact had opgenomen met de groepchefs hebben zij mij een planning voor mijn interviews bezorgd. Zij zeiden ook onmiddellijk dat ik mijn enquêtes aan hen mocht bezorgen en dat zij voor de verdeling ervan zouden zorgen. Drie dagen nadien had ik reeds al mijn enquêtes terug waardoor ik al snel met de verwerking ervan kon beginnen. De analyse van de gegevens bleek wel meer tijd in beslag te nemen dan ik had verwacht, doordat ik zowel gebruik heb gemaakt van enquêtes als interviews. De Tijdsperiode voor het invullen van mijn enquêtes was wel kort waardoor ik veel tijd over had om mijn gegevens te verwerken.

Het bijna dagelijks werken aan de opleidingsboekjes heeft mij goed geholpen bij de uitwerking van mijn praktisch gedeelte. Hierdoor was ik duidelijk op de hoogte van de voorbereiding, de werking, de fasen en methodiek van de opleidingsboekjes.

Het opstellen van mijn workshop heeft veel tijd in beslag genomen. Bij het opstellen kon ik steeds terecht bij mijn stagementor. We hebben samen de planning van de workshop bepaald. Zijn hulp was hierbij onmisbaar. Hij heeft namelijk al heel wat workshops opgesteld voor PPS, hierdoor wist hij goed wat zeker aan bod moet komen tijdens de workshop.

Mijn grootste angst vooraf, is uitgedraaid op mijn grootste frustratie: namelijk het aantal pagina's. Vooraf was ik bang dat ik niet aan genoeg pagina's zou komen, maar tijdens de uitwerking moest ik mijn teksten steeds inperken. Er waren zoveel dingen die mij interesseerden met betrekking tot dit onderwerp dat ik ze allemaal wou opnemen in mijn eindwerk. Ik heb mij proberen te beperken tot de essentie. Dit is heel leerrijk voor mijzelf geweest, hierdoor leerde ik goed om teksten te schrijven en hoofd van bijzaken te scheiden. Ik heb geleerd om "to the point" te schrijven. Het gebrek aan voorkennis van werkplekleren en peterschap heeft me niet tegengehouden in mijn onderzoek. Het motiveerde mij juist om veel informatie te zoeken die relevant was voor dit onderwerp. Hiervoor kon ik ook steeds terecht bij mijn stagementor. Hij heeft mij zeer veel uitleg gegeven over de opleidingsboekjes en de interne opleiders.

Besluit

Door het schrijven van deze kritische kijk tracht ik meer inzicht te krijgen in mijn eigen leerproces tijdens de uitwerking van mijn eindwerk. De keuze van mijn stageplaats blijkt achteraf een heel goede keuze te zijn in functie van mijn eindwerk, aangezien ik er veel mee kon bezig zijn en er dus goed op de hoogte van was. Eens mijn definitieve eindwerkthema op punt stond ben ik niet echt geconfronteerd met problemen en kan ik stellen dat alles vlot verlopen is.

Algemeen besluit

In de algemene inleiding kon u reeds lezen dat dit eindwerk gebaseerd is op de vraagstelling: “hoe kan ik de kwaliteit van het werkplekklaren bij Punch Powertrain verbeteren?”.

Binnen PPS werd er al wel gebruik gemaakt van werkplekklaren, maar dit verliep zeer informeel. Werkplekklaren is een actief, gestructureerd leerproces in een echte arbeidssituatie. Deze omschrijving geeft het best weer hoe het werkplekklaren bij Punch Powertrain zal gebeuren eens de opleidingsboekjes hun inwerking hebben. Er werd geen gebruik gemaakt van duidelijk aangewezen opleiders, iedereen leidde iedereen op. De kwaliteit moest dus verbeteren. De HR business partner heeft dan in samenspraak met Kessels & Smit gekozen voor de opstart van opleidingsboekjes. Deze boekjes bieden een houvast en structuur aan de interne opleiders, die formeel worden aangeduid door elke groepchef. Alleen deze interne opleiders zullen de rol van peter op zich nemen en verantwoordelijk zijn voor de opleidingen op de werkplek.

Uit de voorstelling van mijn stageplaats blijkt dat Punch Powertrain een bedrijf in volle groei is. Hierdoor komt ook de nood aan een kwalitatief beleid rond werkplekklaren naar boven. PPS is in volle groei en deze groei zal ook blijven aanhouden.

In mijn theoretisch gedeelte zoek ik naar het theoretische kader rond werkplekklaren en peterschap. Hieruit blijkt dat er heel wat voordelen verbonden zijn aan een kwalitatief beleid rond werkplekklaren, zoals een snelle productierijpheid van werknemers, flexibiliteit, lage opleidingskosten en geen transferproblemen. Maar er zijn natuurlijk ook nadelen aan verbonden, deze wegen echter niet op tegen de voordelen van werkplekklaren. PPS maakt dus de goede keuze om zijn beleid rond werkplekklaren te optimaliseren. Daarnaast speelt ook de wettelijke bepaling een belangrijke rol. Een werkgever is namelijk verplicht om de nodige zorg en aandacht te besteden aan het welzijn en de veiligheid van een nieuwe werknemer, hiernaast draagt hij de plicht om een ervaren collega aan te duiden die de rol als peter en de begeleiding van nieuwe werknemers op zich neemt.

Wat zijn nu de vereisten van een goed beleid rond werkplekklaren? Op deze vraag tracht ik een antwoord te formuleren met behulp van mijn enquêtes en interviews in mijn praktisch gedeelte. Met behulp van mijn enquête ben ik op zoek gegaan naar de stand van zaken betreft de communicatieve vaardigheden en hun kijk op de rol van de peters. Ook ga ik na of zij het nut inzien van een workshop voor zichzelf. De interviews gebruik ik om rekening te houden met de wensen van de arbeiders en na te gaan hoe zij hun opleiding hebben ervaren.

In het praktische deel onderzoek ik hoe het huidige beleid er uitziet en hoe het kan verbeteren. Uit de interviews blijkt dat het merendeel van de arbeiders het huidige beleid in orde vindt, maar dat er toch nog wat aanpassingen moeten gebeuren. Het geven van structuur en tijd aan de interne opleiders zien de arbeiders als het grootste minpunt aan het huidige beleid.

Slechts 1 peter geeft aan het nut van een workshop niet in te zien omdat hij reeds een opleiding rond dit thema heeft gekregen. Ik geef daarom aanbevelingen die het beleid kunnen verbeteren. Hierbij komen volgende zaken aan bod: de workshop, tussentijdse evaluaties, de leerstijltest van Kolb.

De opbouw van de workshop verloopt op een goede manier, ik heb de inhoudstabel samen met de HR Business Partner opgesteld. Ook de invulling verloopt vlot, zowel op het internet als in de literatuur vind ik voldoende materiaal om te kunnen gebruiken tijdens de workshop.

Nu mijn eindwerk voltooid is, bespreek ik ook mijn leerproces. Dit doe ik in deel 4: kritische kijk. Ik besluit dat Punch Powertrain voor mij in het kader van mijn eindwerk heel wat leerkansen gegeven heeft. De keuze van mijn eindwerkthema is een absolute meevaller. Niet alleen door mijn interesse voor training en ontwikkeling, maar ook door de aanwezigheid van het vele materiaal hieromtrent en de vele hulp van de verantwoordelijken die meegeholpen hebben aan de opleidingsboekjes. Door het veelvuldig werken aan de opleidingsboekjes heb ik een goede kijk op het werkplekleren bij PPS.

Ik concludeer dat er reeds een grote stap vooruit gezet is bij Punch Powertrain om het werkplekleren te verbeteren en te blijven verbeteren. De vakopleidingen zullen eenduidiger en gestructureerder gaan verlopen dan momenteel het geval is. Of de kwaliteit echt zal verbeteren is natuurlijk af te wachten, maar volgens mij wel. De grootste vooruitgang die ze boeken is het werken met een vast team van interne opleiders en het werken met de opleidingsboekjes. Voldoende tijd en structuur is immers zeer belangrijk.

Bronnenlijst

Gechreven bronnen:

- CLEMENT, J. *Inspirerend coachen. De kunst van dynamisch en uitdagend communiceren*. Schiedam, Lannoo, 2008.
- DIJKSTRA, E. *De kick van feedback. Energiek en prettig samenwerken*. Castricum, Van Duuren Management B.V.
- *Functieomschrijving medewerker personeel*, Sint-Truiden, ZF Getriebe, 2003. (niet-gepubliceerde cursus).
- GIELEN, H. *Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek*. Leuven, Acco, 2005.
- *Leidraad kwaliteitsvol werkplekklaren*. Brussel, Vlaamse overheid, 2008.
- LINGSMA, M. *Coachen op competentieontwikkeling*. Soest, Uitgeverij Nelissen, 2001
- MICHELS, W.J. *Communicatiehandboek*. Houten, Wolters-Noordhoff, 2006.
- *Onthaal presentatie*, Sint-Truiden, Punch Powertrain Sint-Truiden, 2011. (niet-gepubliceerde cursus).
- *Onthaalbrochure Punch Powertrain nv, Sint-Truiden*, Punch Powertrain Sint-Truiden, 2012. (niet-gepubliceerde cursus).
- *Peter- meterschap invoeren, z.p., ersv, 04/04/2014*.
- RIJKERS, T. *Competentiegericht opleiden en leren. Sturen en coachen door praktijkbegeleiders*. Soest, Uitgeverij Nelissen, 2006.
- RONDEEL, M. *Het ontwerpboek. Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing*. Utrecht, Kessels & Smit Publishers, 2012.
- SEVERIJNEN, O. *Basisboek communiceren*. Utrecht, ThiemeMeulenhoff, 2004.
- STREUMER, J. *De kracht van werkplekklaren*. Den Haag, Boom Lemma, 2010.
- THYS, P., *Organogram PPS*, Sint-Truiden, Punch Powertrain Sint-truiden, 2014. (niet-gepubliceerde cursus).
- *Voorstelling Punch Powertrain nv*, Sint-Truiden, Punch Powertrain Sint-Truiden, 2006 (niet-gepubliceerde cursus).
- WANTE, D. *De leerkracht van de werkplek. Een win-win voor studenten en professionals*. Tiel, Lannoo, 2013.
- *Werkplekklaren. Leren doen*, Brussel, Vlaamse overheid, 2010.

mondelijke bronnen

- DELLO, D, *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek, 28 maart 2014
- DE WIND, M, *Mondelinge mededeling*. formeel gesprek, 20 maart 2014
- MORRHEY, K, *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek, 14 maart 2014
- SWIJSEN, S, *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek, 17 maart 2014

Audiovisuele bronnen:

- Advies over werkplekklaren in onderwijs en opleiding. *Internet*, 2007. (<http://www.vlor.be/sites/www.vlor.be/files/advies/ar-adv016-0607.pdf>)

- Beter met een peter, *Internet*, 2009. (http://www.talentatwerkplek.be/talent/Talentwerkplek/Talentwerkplek-Home/Talentwerkplek-Home-Bestanden-en-afbeeldingen/Talentwerkplek-Home-Bestanden-en-afbeeldingen-documenten/TW_agenda_mentorschap.pdf)
- De leerstijlentest, *Internet*, 05/05/2014. (<http://www.123test.nl/leerstijl/>)
- Formeel leren versus informeel leren. *Internet*, 17/03/2014 (<http://www.lerenindesocialprofit.be/?cid=3&pagina=71-formeel-en-non-formeel-leren>)
- Gids voor werkpleklernen, een methodiek voor competentiebepaling- en assesment. *Internet*, 2011. (http://www.ond.vlaanderen.be/werkpleklernen/GIDS/GIDS_VOOR_WERKPLEKLERNEN_definitief.pdf)
- Het bevorderen van werkpleklernen. *Internet*, 18/03/2014. (<http://www.lerenindesocialprofit.be/?cid=3&pagina=113-het-bevorderen-van-werkpleklernen>)
- Hoe kan uw organisatie maximaal resultaat halen uit leren op de werkplek, *Internet*, 04/04/2014. (<http://www.vdab.be/opleidingen/werkpleklernen/vademecum.pdf>)
- Koninklijk besluit betreffende het onthaal en de begeleiding van werknemers met betrekking tot de bescherming van het welzijn bij de uitvoering van hun werk, *Internet*, 2007. (http://www.amelior.be/pdf/kb_onthaal.pdf)
- Leerstijlentest van Kolk, *Internet*, 19/05/2014. (http://www.thesis.nl/thesis15/index.php?option=com_db8kolb&Itemid=6)
- Maatregel: peter-/meterschap voor nieuwe medewerk(st)ers, *Internet*, 17/03/2014. (http://www.genderwerkt.be/Maatregel_Detail.aspx?AdMid=61)
- Peterschap, *internet*, 2014. (<http://opleidingen.kluwer.be/nl/Training/peterschap/PE-TERNB.aspx>)
- Punch Powertrain op TVL, *internet*, 19/04/2013. (<http://www.youtube.com/watch?v=ZD2ygFcgH68>)
- Punch Powertrain bedrijfsfilm, *internet*, 16/02/2011. (<http://www.youtube.com/watch?v=6hOHjcZTWJo>)
- SMIT, C. The stages of concern. *Internet*. 2002. (http://www.kessels-smit.com/files/Stages_of_concern.pdf)
- Tool 14: scenario on-the-job training. *Internet*. 2000 (<http://www.vdab.be/komeet/tools/14/tool14.htm>)
- THYS, P, About us. *Internet*, 13/02/2014. (<http://www.punchpowertrain.com/en/about-us>)
- THYS, P, Our history. *Internet*, 13/02/2014. (<http://www.punchpowertrain.com/en/about-us/our-history>)
- THYS, P, Our strategy. *Internet*, 13/02/2014. (<http://www.punchpowertrain.com/en/about-us/our-strategy>)
- THYS, P, Products. *Internet*, 13/02/2014. (<http://www.punchpowertrain.com/en/products>)
- Voordelen van peterschap, *Internet*, 13/02/2014. (http://www.fladders.be/16_voordelen_van_peterschap.htm)
- Werkpleklernen in de beroepskolom. *Internet*, 19/05/2014. (http://www.onderwijsraad.nl/upload/publicaties/394/documenten/werkpleklernen_complete_pdf.pdf)

Bijlagen

Bijlage 1: Plattegrond Punch Powertrain Sint-Truiden

Bijlage 2: het opleidingsboekje van de afdeling zonnewielen

Bijlage 3: enquête

Bijlage 4: interview

Bijlage 5: interview Kessels & Smit

Bijlage 6: interview Kluwer

Bijlage 7: resultaten bevraging kwaliteiten van een peter

Bijlage 8: leerstijlentest van kolb

Bijlage 9: workshop

BASISINFORMATIE EINDWERK

VOORNAAM : Steven

NAAM: Audoor

KLAS : 3PEW

DEPARTEMENT : PXL Social Work

ACADEMIEJAAR : 2013-2014

TREFWOORD : Werkplekieren

TITEL : Het werkplekieren bij Punch Powertrain Sint-Truiden

SAMENVATTING :

Punch Powertrain (PPS) is een onafhankelijke ontwerper en producent van Continu Variabele Transmissies, met vestigingen in Sint-Truiden, Eindhoven, Nanjing (China) en Maleisië.

Met dit eindwerk heb ik geprobeerd een antwoord te formuleren op de volgende vragen: wat is werkplekieren? Wat is peterschap? Hoe kan ik het beleid hierrond verbeteren binnen de organisatie? Werkplekieren is een actief, gestructureerd leerproces in een echte arbeidssituatie. Deze omschrijving geeft het best weer hoe het werkplekieren bij Punch Powertrain zal gebeuren. Peterschap wordt omschreven als een vorm van individuele begeleiding op de werkvloer, hierbij helpt een ervaren collega de nieuweling bij de integratie in het bedrijf. De peter gaat de nieuweling introduceren in het bedrijf en in de werkplek.

De opleidingsboekjes is een manier om vakopleidingen eenduidiger en gestructureerd te laten verlopen. Het doel van mijn onderzoek was om aanbevelingen te formuleren om de kwaliteit van het werkplekieren te verbeteren. Ik onderzoek de nood aan een workshop en formuleer haalbare aanbevelingen.

Werkplekieren heeft heel wat voordelen: medewerkers zijn sneller productierijp, het zorgt voor de nodige flexibiliteit, de opleidingskosten zijn laag, het aanwezige talent wordt optimaal benut, geen sprake van een overdracht van de theorie naar de praktijk, er is een grote betrokkenheid tussen de opleider en de lerende,...

Voor mijn onderzoek heb ik gekozen om te werken met zowel enquêtes als interviews. Voorafgaan aan mijn onderzoek heb ik consultants van Kluwer en Kessels & Smit geïnterviewd. Beide zijn belangrijke autoriteiten op het vlak van opleidingen binnen de bedrijfswereld. Mijn enquêtes heb ik afgenomen bij de interne opleiders van PPS. 18 van de 23 peters hebben deze ingevuld, wat neerkomt op een respons van 78 %.

17 % van de peters heeft een anciënniteit van meer dan 20 jaar bij PPS, 50 % is reeds tussen de 10 en 15 jaar in dienst bij Punch en vormt de grootste groep.. Het grootste deel van de gekozen peters heeft reeds tussen 5 en 10 jaar ervaring als interne opleider bij Punch Powertrain. 26 % heeft zelf maar dan 15 jaar ervaring als opleiders.

De opleidingsboekjes worden enthousiast onthaald bij de peters, alle peters staan achter het project van de boekjes. 18 % geeft echter aan nog niet volledig op de hoogte te zijn van de werking ervan. Uit de enquête blijkt ook dat niet iedereen weet wat zijn rol juist inhoudt.

Uit de enquête blijkt dat 95 % van de peter een workshop nuttig vindt. Dit blijkt ook uit de vragen die ik hieromtrent heb gesteld: 22 % weet niet duidelijk op welke manier feedback te geven, 95 % geeft aan nog nooit gehoord te hebben van de leerstijltest van Kolb en 33 % van de peters weet niet duidelijk wat de rol en het takenpakket van een peter nu juist inhoudt.

Op basis van deze gegevens beveel ik aan om wel degelijk een workshop voor de peters te organiseren waarbij ze niet enkel zullen werken rond hun communicatieve vaardigheden zoals feedback en instructies geven, maar waarbij ze ook informatie krijgen over de opleidingsboekjes en hun rol als peter in dit hele verhaal.

Nadien ben ik overgegaan tot het afnemen van interviews bij 10 arbeiders van PPS, zowel werknemers met een korte als een lange anciënniteit. Ik heb hiervoor gekozen om te onderzoeken hoe zij zijn opgeleid bij Punch Powertrain, hoe zij hun opleiding hebben ervaren en hoe zij opgeleid willen worden.

9 van de 10 bevroagden geeft aan dat zij het liefst hebben dat een collega de rol van interne opleider op zich neemt en geen leidinggevende. Tijdens de gesprekken komt meermaals naar boven dat er meer tijd en structuur moet gegeven worden aan de opleidingen. Met behulp van de opleidingsboekjes zal dit beteren. De bevroagden duiden “het hebben van voldoende kennis over de afstemming” aan als belangrijkste eigenschap van een peter. Uit deze interviews blijkt ook dat in het verleden niet elke opleider op een even goede manier feedback en instructies gegeven heeft. De nood aan een workshop komt hier dus ook naar boven.

Uit navraag blijkt dat 8 arbeiders het liefste willen opgeleid worden door het observeren van hun opleider, nadien willen zij dan de handeling zelf uitvoeren. De 10 arbeiders geven ook aan dat het belangrijk is dat er rekening wordt gehouden met de individuele leerstijl van elke nieuweling. Hierdoor doe ik de aanbeveling om elke nieuweling een leerstijltest van Kolb te laten invullen aan het begin van de tewerkstelling. Hieraan zal ook tijdens de workshop aandacht worden besteed.

Na de analyse van mijn enquêtes en interviews ben ik overgaan tot het formuleren van aanbevelingen: de workshop, de introductie van de leerstijltest van Kolb, het blijven opvolgen en evalueren van de peters door de peter zelf en door de nieuwelingen en het opstarten van een werkgroep om na elke vakopleiding de opleidingsboekjes bij te sturen.

Samen met mijn stagementor ben ik overgegaan tot het opstellen van een indeling van de workshop: een inleiding, achtergrondverhaal, het peterschap en communicatie. Vooral het thema communicatie is belangrijk, volgende onderdelen komen hierin aan bod: feedback geven, Instructies geven, coachingstechnieken en omgaan met lastig gedrag.