

Kortcyclische arbeid, kan het ook anders?

Zoektocht naar organisatorische oplossingen voor
kortcyclische arbeid in de voedingsindustrie



REDACTIE

In tegenstelling tot de rest van de industrie is de werkgelegenheid in de voedingsindustrie stabiel. Daardoor is de voedingssector de grootste industriële werkgever van ons land geworden, met kansen voor zowel hoger geschoolden, technici, als lager geschoolden. Groeiende export en permanente innovatie liggen hieraan ten grondslag. Producten én processen worden vernieuwd. De sector wordt gekenmerkt door een steeds toenemende diversiteit aan producten en een blijvende mix van artisanale, semi-industriële en sterk geautomatiseerde productieprocessen.

Een deel van het werk heeft een kortcyclisch karakter met telkens min of meer dezelfde taken en handelingen. Als mensen dit deel van het werk een hele dag moeten uitvoeren, bekom je jobs met weinig uitdaging, die risico's inhouden voor de lichamelijke en geestelijke gezondheid van medewerkers, en die dus ook gepaard gaan met veel ziekteverzuim en verloop.

Voedingsbedrijven zijn zich bewust van deze problematiek en doen al heel wat inspanningen om oplossingen te vinden. Er wordt bijvoorbeeld volop geïnvesteerd in ergonomische maatregelen. Er wordt geroteerd over verschillende taken en jobs. Bovendien er is al heel wat repetitieve arbeid 'weggeautomatiseerd'. Maar aan die automatisatie zijn er grenzen: om de nodige flexibiliteit te behouden, zal er in de voedingsindustrie een belangrijk aandeel menselijke arbeid nodig blijven.

Hoe zorgen we er dan voor dat mensen niet zot en ziek draaien door die kortcyclische arbeid? Flanders Synergy voerde vanuit die vraag, in opdracht van en in samenwerking met IPV, een onderzoeksproject uit in de voedingsindustrie. Het eindresultaat, deze brochure, tracht inzichten te geven in de problematiek en een aantal arbeidsorganisatorische oplossingen aan te reiken. Want die zijn er! Het komt er vooral op neer om het werk slimmer te verdelen, medewerkers breder inzetbaar te maken en meer te betrekken bij het productieproces. Het resultaat? Jobs worden meer werkbaar, medewerkers meer gemotiveerd. Door het werk anders te organiseren winnen bedrijven bovendien aan slagkracht: minder plannings- en kwaliteitsproblemen, meer flexibiliteit richting markt en klant, snellere product- en proceswissels, ... Een win-win dus: werkbare jobs in wendbare bedrijven.

Bedankt voor jullie medewerking binnen dit project:
Ardo, Duva, Mulder Natural Foods, Univeg, Westvlees

Auteurs: Frank De Craecker, Lieze Drees, Lieven Eeckelaert en Seth Maenen.

Inhoudstafel



04

Arbeidsorganisatie in de voeding: valkuilen en uitdagingen

- ▶ Wat is een goede arbeidsorganisatie 4
- ▶ Een pijnpunt: kortcyclische arbeid (KCA) 5
- ▶ Waar ligt de grens 6
- ▶ Geen tijd of geen prioriteit? 7
- ▶ Drie redenen waarom investeren in een arbeidsorganisatie loont 8



09

Het KCA uiltje pellen

- ▶ Oplossingen op het niveau van individuele jobs & medewerkers 10
- ▶ Oplossingen op het niveau van team(s) 15
- ▶ Oplossingen op het niveau van afdelingen 23
- ▶ Rijmt strikt kortcyclische arbeid nog met je strategische uitdagingen? 30



34

Meer weten?

Arbeidsorganisaties in de voeding: valkuilen en uitdagingen

Wat is een goede arbeidsorganisatie?

Een arbeidsorganisatie die een **goede kwaliteit van de arbeid** biedt, is een organisatie waarin de individuele ambities en draagkracht van mensen in evenwicht zijn met belasting in het werk. Die werkbelasting kan zowel mentaal als fysiek zijn. Wanneer de belasting in het werk de draagkracht van mensen overschrijdt, dan heb je een negatieve kwaliteit van de arbeid.

**Persoonlijke
draagkracht**



Werkbelasting

Mensen verschillen, waardoor de **persoonlijke draagkracht** en het risico op gezondheidsklachten voor de ene persoon dan ook groter zijn dan voor de andere.

Enkele factoren die bepalend zijn voor de persoonlijke draagkracht:

- fysieke kracht van de persoon
- fysieke conditie
- thuissituatie
- medische historiek
- ...

Ondanks deze individuele verschillen, zijn het toch de **kenmerken van de job** die de grootste impact hebben en ervoor zorgen dat de balans kan doorslaan. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat de werkbelasting te groot wordt en ze te weinig tijd hebben om te herstellen, kan dit leiden tot gezondheidsproblemen.

Een goede kwaliteit van de arbeid gaat echter over meer dan het zoveel mogelijk beperken van de fysieke en mentale werkbelasting. Mensen hebben ook een sterke behoefte om hun werk als betekenisvol te erva-

ren. Een job geeft dus idealiter zoveel mogelijk **motivatie, energie en werkgoesting**. En dit hangt nauw samen met de keuzes die in een bedrijf gemaakt worden rond het delen van het werk en het verde-len van de taken over verschillende functies en medewerkers.

Hoe meer activiteiten zijn uitgesplitst in kleine deeltaken, hoe eenvoudiger en afstompender het werk van mensen. En omgekeerd, hoe meer complexiteit en uitdagingen mensen te verwerken krijgen, hoe meer goesting ze hebben om die job te blijven uitoefenen. Die complexiteit bepaalt bovendien ook de mate waarin mensen de kans krijgen om in hun job te blijven leren en zichzelf te blijven ontplooien.

Conclusie: hoe het werk georganiseerd is in een bedrijf, bepaalt dus de mate waarin talenten en persoonlijke verantwoordelijkheid op de werkvloer worden aangesproken. Het werk van mensen wordt dus interessanter en 'werkbaarder', en het bedrijf zelf presteert beter als gevolg van het ondernemerschap en de hogere betrokkenheid van haar medewerkers. Een win-win met andere woorden. Niet alleen de kwaliteit van de arbeid verbetert, de kwaliteit en wendbaarheid van productie stijgt navenant!

Een pijnpunt: kortcyclische arbeid (KCA)

We spreken over kortcyclische arbeid, kortweg **KCA**, wanneer een persoon één of meerdere manuele taken uitvoert en dit steeds op dezelfde wijze herhaalt.

1 (arbeids)cyclus = de uitvoering van één of meerdere taken, tot op het moment dat die herhaald worden.

- Vanaf het moment dat de **cyclus korter is dan 10-15 minuten** spreken we al van KCA.
- Is de cyclustijd **korter dan 3 minuten**, wordt ook wel de term **hoog-repetitieve KCA** gebruikt.

Typische voorbeelden van taken waarbij KCA kan voorkomen:

PRODUCTIE

Grondstoffen worden samengevoegd, gemengd, gebakken, in vorm gegoten, geperst, ... tot een afgewerkt product (koekjes, ijsjes, blikjes drank, ...).

- toevoegen van grondstoffen in bulk (tillen, uitkappen, ...)
- bandwerk: producten klaarleggen, versnijden, sorteren, vullen, ... aan het tempo van de band
- controlearbeid bij sterk geautomatiseerde processen: bedienen en instellen van machines



VERPAKKEN

Het verpakken van voeding:

- aanvullen van verpakkingsmaterialen
- inpakken van producten
- stapelen op palletten



LOGISTIEK

De logistieke activiteit (distributie):

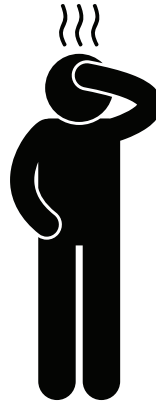
- transporteren naar en opslaan in magazijnen
- transport naar klantpalletten
- transport naar winkels
- ...



KCA vormt een pijnpunt omdat het fysiek en mentaal belastend is. Studies tonen duidelijk het verband tussen KCA en een aantal fysieke en mentale gezondheidsklachten.

Mentale gezondheid:

- spanning, stress, demotivatie, depressie, ...



Fysieke gezondheid:

- aandoeningen door overbelasting en slijtage van spieren/pezen/botten ter hoogte van polsen/handen, ellebogen/onderarmen, schouders/bovenarmen, nek/hoofd, rug/romp, benen/knieën
- men spreekt in dit geval ook van musculoskeletale of spier-pees-bot-aandoeningen (MSA) of RSI (Repetitive Strain Injuries)

Waar ligt de grens?

Wanneer is er sprake van een ontoelaatbare belasting door KCA, en moeten er dus zeker maatregelen worden genomen?

Het is niet gemakkelijk om dit in eenduidige richtlijnen of regels te gieten. Er zijn immers heel wat factoren die elk, in meer of mindere mate, een rol spelen en het risico op gezondheidsklachten beïnvloeden:

Tijdsduur	Totale duur van KCA per shift?	Kort	...	Lang
Frequentie/tempo	Het aantal (hand-)bewegingen per minuut? Duur van de cyclustijd? (vaak bepaald door een machine of de lijn)	Weinig	...	Veel
Kracht	Uitgeoefende kracht door handen en lichaam? (bv. samendrukken/-knijpen van voorwerpen of handgereedschap, goede of slechte grip van voorwerpen, producten precies moeten plaatsen (waardoor spierspanning extra hoog is), trillend gereedschap)	Klein	...	Groot
Houding van handen/armen	Houding van handen, polsen, armen tijdens het werk? (bv. gebogen/gedraaide polsen en/of voorarmen)	Goed	...	Slecht
Lichaamshouding	Houding van rug/romp, hoofd tijdens het werk? (bv. gedraaide/gebogen romp/hoofd, werken boven schouderhoogte)		...	
Variatie	Afwisseling in taken en lichaamsbelasting? Mogelijkheid tot herstel? Korte pauzes?	Veel	...	Weinig
Arbeidsomstandigheden	Koude? Tocht? Vochtigheid? Lawaai?	Goed	...	Slecht

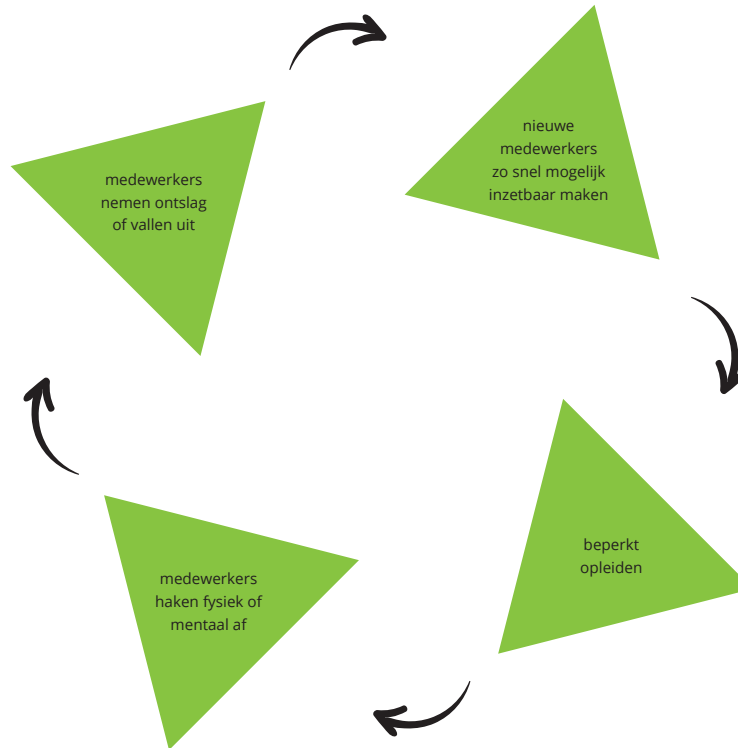
Er bestaan een aantal ergonomische methodes die toelaten deze werkgebonden factoren te evalueren om zo het risico voor de betrokken medewerkers te objectiveren en te bepalen waar er eerst preventiemaatregelen moeten worden genomen (1).

(1) Vanuit de internationale normen rond repetitief werken (ISO 11228 en EN 1005-5) wordt bijvoorbeeld de OCRA-methode aangereikt. OCRA staat voor 'Occupational Repetitive Action'. Een ander instrument is de KIM ('Key Indicator Method'), een van oorsprong Duitse methode. Deze omvat onder meer een 'KIM Manueel werken' voor analyse en evaluatie van werksituaties met repetitief werk en/of statische houdingen van de bovenste ledematen. Meer informatie: www.ergonomiesite.be.

Geen tijd of geen prioriteit?

Wanneer nieuwe medewerkers worden aangenomen willen de meeste bedrijven ze zo snel mogelijk inzetbaar maken. De taken worden eenvoudig gehouden, waardoor de inleertermijn erg kort is. Deze jobs zijn vaak kortcyclisch, waardoor het moeilijk is om medewerkers te motiveren. Bovendien is de fysieke en mentale belasting van dergelijke jobs niet te onderschatten. Hierdoor zijn medewerkers geneigd om er sneller de brui aan te geven waardoor er een vicieuze cirkel ontstaat. Deze individuele problemen op fysiek en/of mentaal vlak hebben een impact

op de individuele medewerker, maar ook op het bedrijf zelf: **meer uitval, verloop, (langdurig) ziekteverzuim**. Om deze uitval op te vangen en de impact op de productie te beperken, wordt er dan **intensief gezocht naar nieuwe medewerkers**. Taken worden eng gedefinieerd zodat nieuwe medewerkers snel kunnen worden ingezet en er niet te veel moet worden geïnvesteerd in opleidingen. Op die manier wordt KCA verder georganiseerd en kom je in een vicieuze cirkel terecht...



3 redenen waarom investeren in een arbeidsorganisatie loont

1

Win efficiëntie, win rendement

KCA zorgt voor heel wat kosten die je op het eerste zicht niet ziet. Er is veelal productie- en kwaliteitsverlies en er moet bijvoorbeeld veel tijd en energie worden gestoken in het zoeken, aanwerven, opleiden en inwerken van nieuwe medewerkers. Het goede nieuws is dat de vicieuze cirkel kan worden doorbroken: anders organiseren, met minder kortcyclische jobs, betekent minder uitval, meer betrokkenheid en een hoger rendement!

2

In mensen investeren doet renderen

Het terugdringen van KCA is ook een kwestie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De kosten als gevolg van KCA worden grotendeels afgewenteld op de samenleving. Mensen worden arbeidsongeschikt en komen ten laste van sociale zekerheid. Dit zijn kosten die bedrijven vandaag niet betalen. Maar wat als dat wel zo zou zijn? In Nederland bijvoorbeeld zijn werkgevers bij ziekte-afwezigheid twee jaar verantwoordelijk voor de doorbetaling van het loon!

3

Omdat het moet

Elk bedrijf heeft ook de wettelijke plicht om zorg te dragen voor het welzijn van haar medewerkers en te investeren in ergonomische en organisatorische verbeteringen.

De Welzijnswet (4 augustus 1996) verplicht de werkgever om de nodige maatregelen te treffen ter bevordering van het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk. Hij moet daarbij de volgende preventiebeginselen in acht nemen (art. 5):

- risico's voorkomen
- evaluatie van risico's die niet kunnen worden voorkomen
- bestrijding van de risico's bij de bron
- vervanging van wat gevaarlijk is door dat wat niet gevaarlijk of minder gevaarlijk is
- voorrang geven aan maatregelen inzake collectieve bescherming boven maatregelen inzake individuele bescherming
- aanpassing van het werk aan de mens, met name wat betreft de inrichting van de werkposten en de keuze van de werkuitrusting en de werk- en productiemethodes, met name om monotone arbeid en tempogebonden arbeid draaglijker te maken en de gevolgen daarvan voor de gezondheid te beperken.

Verder bepaalt het Koninklijk Besluit 'Manueel hanteren van lasten' (29 september 1993) dat de werkgever het risico als gevolg van tillen, trekken en duwen en repetitief hanteren van lichte lasten moet proberen vermijden. Als dat niet kan, moet het risico worden beoordeeld en de nodige preventiemaatregelen worden genomen.

De Belgische wetgever legt het initiatief op vlak van preventie en welzijn dus uitdrukkelijk in het kamp van de bedrijven, en eist dat de belasting als gevolg van KCA zoveel mogelijk vermeden wordt.

Het KCA-uitje pellen

De prestatie-eisen waar voedingsbedrijven mee worden geconfronteerd, zijn bijzonder uitdagend.

- Er moet snel kunnen worden ingespeeld op een wispelturige markt. De klanteneisen zijn dan ook niet min: korte levertijden, hoge kwaliteit, veel nieuwe product- en verpakkingsspecificaties, ... Met een nerveuze planning tot gevolg (last-minute/rush orders, herzieningen, ...).
- De financiële marges zijn veelal erg laag, waardoor op de productiviteit nog meer druk komt te staan.
- Op vlak van kwaliteitseisen van voedingsproducten zijn er geen toleranties: enkel 100% veilig en gezond is goed genoeg.

4) Een goede arbeidsorganisatie als oplossing voor je strategische uitdagingen

Als je als bedrijf wendbaar moet zijn, om tegemoet te komen aan de toenemende klanteneisen en om productiegewijs veel variatie te kunnen handhaven, dan kan KCA averechts werken. Wendbaarheid vereist immers veel oplossend vermogen op de werkvloer. KCA is in die zin niet enkel vanuit welzijnsstandpunt problematisch, maar kan dit ook zijn voor je business.

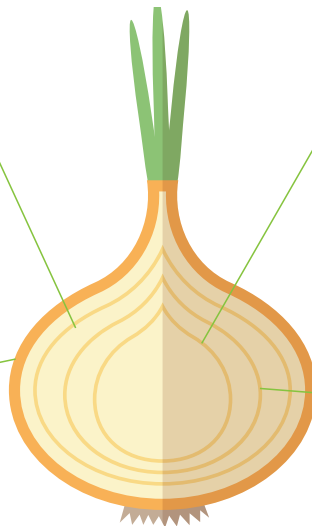
3) Oplossingen op het niveau van afdelingen

Van zodra je kan rekenen op teams binnen afdelingen, is het belangrijk dat ze goed met elkaar kunnen afstemmen over afdelingen heen. Start met te investeren in dalperiodes zodat je in piekperiodes de vruchten kan plukken.

- Bij vastgestelde afwijkingen in de kwaliteitscontroles moet zo snel mogelijk worden gereageerd en beslissingen worden genomen.
- De beperkte houdbaarheid van verse producten vraagt korte doorstroomtijden en verwerkingsprocessen.
- Seizoensgebondenheid van sommige producten zorgt voor piekbelastingen binnen de productie.
- ...

Hoe moet je je organiseren om een antwoord te bieden op bovenstaande eisen? Hoe zorg je met andere woorden voor een **meer wendbare organisatie**?

De sleutel is het verhogen van het oplossend vermogen op alle niveaus in de organisatie, en misschien nog vooral op het laagste niveau. Je kan je organisatie voorstellen als een ajuin, waarbij elke schil een niveau voorstelt. Op elk niveau sta je als bedrijf voor enkele organisatorische keuzes die bepalend zijn voor de mate van KCA die je organiseert. We zetten ze alle vier even op een rij:



1) Oplossingen op het niveau van individuele jobs & medewerkers

De medewerkers vormen de kern van je organisatie. Het is maar al te belangrijk om het werk zo efficiënt, maar ook zo aangenaam mogelijk te organiseren. Op die manier stijgt niet enkel de kwaliteit van je producten, maar ook de kwaliteit van de arbeid. Op dit niveau dien je vooral rekening te houden met de menselijke verschillen en is ergonomie erg belangrijk. Toch kan je met de verdeling van de taken ook een wezenlijk verschil maken.

2) Oplossingen op het niveau van team(s)

Vanaf het niveau van het team wordt het echt interessant om de principes van een innovatieve arbeidsorganisatie toe te passen. Door middel van teamvorming kunnen immers heel wat kortcyclische taken anders georganiseerd worden.

OPLOSSINGEN OP HET NIVEAU VAN INDIVIDUELE JOBS & MEDEWERKERS

Zijn meerdere stellingen toepasbaar op jouw organisatie?
Lees dan zeker verder in dit hoofdstuk!

- Medewerkers moeten steeds dezelfde handelingen uitvoeren. Het tempo hiervan wordt bepaald door de lijn of machine.
- Medewerkers hebben weinig variatie in hun houdingen en bewegingen.
- Medewerkers kunnen geen korte pauzes (micropauzes) nemen.
- Medewerkers werken een groot deel van de tijd in slechte houdingen: met gebogen/gedraaide polsen, met armen boven schouderhoogte, met voorovergebogen/gedraaide romp, ...
- Medewerkers moeten tijdens hun werk (grote) kracht uitoefenen: samendrukken/-knijpen van voorwerpen of handgereedschap, producten precies moeten plaatsen (waardoor spierspanning extra hoog is), ...
- De arbeidsomstandigheden zijn niet ideaal: koude, warmte, tocht, vochtigheid, lawaai, ...
- Medewerkers hebben weinig afwisseling en weinig uitdaging in hun job. Het werk wordt op routine ('blindelings') verricht.
- Medewerkers werken op één en dezelfde plek (werkpost) en hebben weinig contact met collega's (behalve tijdens de pauzes).

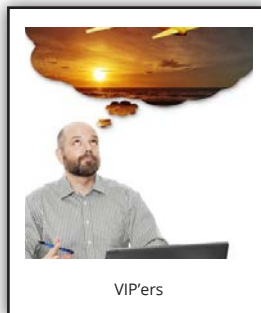
Wat is de impact van KCA op een individuele medewerker?

KCA kan je oplossen door acties te ondernemen in de verschillende lagen van de ui. We starten met de kern of het kloppend hart van de organisatie: de individuele medewerker. Alle acties die je onderneemt op hoger niveau (de buitenste schillen van de ui) hebben een impact op de kern. De impact is groter naarmate je meer naar de buitenste schil toewerkt.

De job of het takenpakket van een individuele medewerker kan in meer of mindere mate uit KCA bestaan. In veel bedrijven zien we dat medewerkers dag in dag uit dezelfde taken en handelingen uitvoeren. Deze brochure biedt een aantal tips en tricks om op organisatorisch niveau veranderingen door te voeren. Veranderingen die het verschil kunnen maken. Begin bij de checkbox hiernaast.

Herken je volgende type medewerkers in jouw organisatie?

Vroegtijdig Intern
Gepensioneerd



Staat Niet In mijn
Functieomschrijving



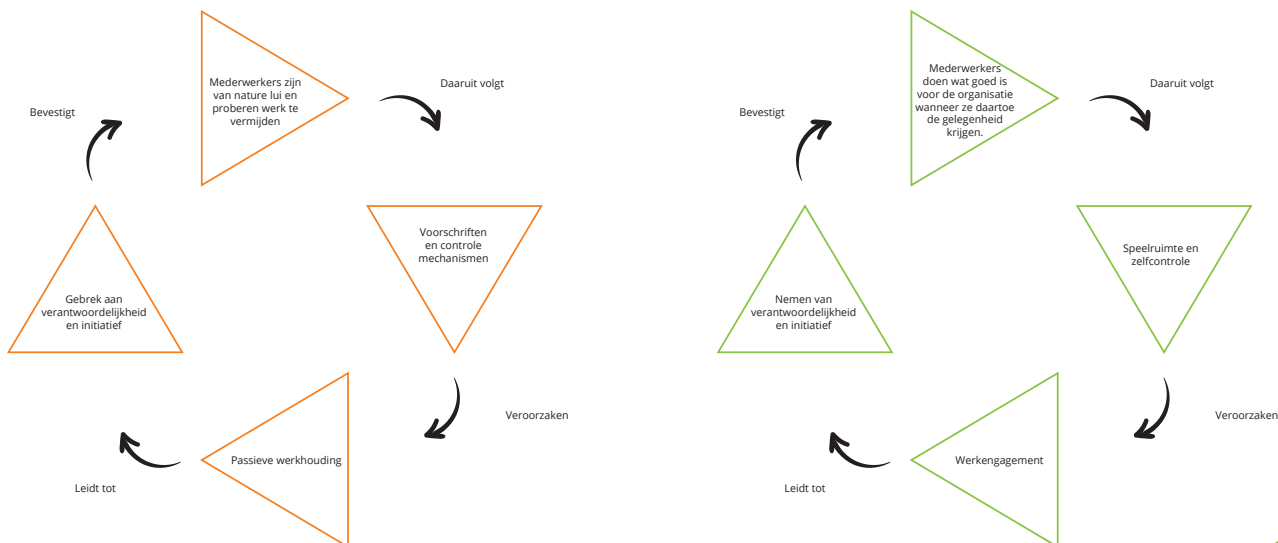
Misvattingen of veel voorkomende obstakels?



Mensen geraken inderdaad gewoon aan het systeem, hun werkpost en manier van werken. De manier waarop we het werk organiseren bepaalt voor een groot stuk de mate van betrokkenheid en de mogelijkheid om initiatief te nemen. Vanuit welk uitgangspunt organiseren jullie het werk?

Onderstaande cirkels tonen het duidelijk aan: de manier waarop we het werk organiseren bepaalt sterk het gedrag en de attitude van medewerkers. Passief gedrag wordt dus niet enkel veroorzaakt door de ingesteldheid van de individuele medewerkers, maar ook erg door wat we als organisatie van hen verwachten. Als we ervan uitgaan dat ze deze verwachtingen niet kunnen invullen, installeren we nog meer systemen en procedures die tot nog meer passief gedrag leiden. Een negatieve spiraal dus. Tijd om die te doorbreken!

Wanneer je meer ruimte geeft aan medewerkers, zal dit misschien niet meteen enthousiast worden onthaald. Er zal per definitie weerstand zijn: mensen worden immers uit hun comfortzone gehaald. De uitdaging zit erin om medewerkers stelselmatig nieuwe uitdagingen aan te reiken. Kleine stappen vormen een stevige basis!



Oplossingen, adviezen en tips?

► Screen alle jobs en trek conclusies

Het terugdringen van KCA begint met het in kaart brengen en evalueren van de verschillende functies en jobs. Start bijvoorbeeld een werkgroep ergonomie op, waarin zowel operatoren, lijnverantwoordelijken, techniekers en een deskundige op het vlak van ergonomie zitten.



► Voorzie hulpmiddelen

Zorg voor de nodige hulpmiddelen, en automatiseer waar mogelijk.

- Een voorbeeld: aan het einde van een lopende band waar manueel wordt gepalletiseerd, wordt veelal een in hoogte verstelbare transpallet gebruikt. Omdat de hoogte met een voetpomp of drukknop (elektronisch) moet versteld worden, gebruiken medewerkers dit vaak niet waardoor ze meer vooroverbuigen bij het laden van de transpallet (met meer rugbelasting tot gevolg). Zet er een sensor op die een laag scant en de hoogte automatisch aanpast.
- Zorg voor een goed onderhoud van de hulpmiddelen (bv. wieltjes van karren).

► Tegen beter weten in

Investeren in machines en hulpmiddelen rendeert niet als je medewerkers niet bewust zijn van de mogelijkheden. Al eens gedacht aan een introductie in ergonomie? Leer je medewerkers het belang van een goede houding aan. Train ze in het zo rugsparend mogelijk tillen en verplaatsen van lasten (bv. bij het laden van palletten). Leer ze werken met de bestaande (technische) hulpmiddelen.

► Vermenselijk je machinepark

Herbekijk de constructie van machines en productie- en verpakkingslijnen, om zo de repetitieve arbeid minder belastend te maken.

- Denk bij aankoop, ontwerp en/of installatie van nieuwe machines en lijnen aan de gebruiker (medewerkers). Ergonomie gaat namelijk over het aanpassen van het werk aan de mens, en niet omgekeerd!
- Let op hoogtes en reikafstanden: medewerkers moeten in een zo'n comfortabele (natuurlijke) houding kunnen werken. Zorg voor aanpasbare hoogtes.
- Pas het werktempo aan. Laat machines draaien op menselijke snelheid, niet op machinesnelheid. Dit geldt vooral voor situaties met gedeeltelijke automatisering en manuele restactiviteiten.
- Zorg, indien mogelijk, voor voldoende ruimte rond productielijnen. Dit verhoogt het comfort en vergemakkelijkt latere automatisering.
- Herbekijk de lay-out van productielijnen. Kan dit bijvoorbeeld niet in een U-vorm waardoor er meer contact mogelijk is tussen collega's?
- Denk goed na over de toeerwijze van grondstoffen. Wat zijn de implicaties op vlak van gewicht en repetitieve handelingen? Zijn er hulpmiddelen die kunnen worden gebruikt bij grote hoeveelheden?
- Denk ook na over gebruikte verpakkingsssystemen. Nieuwe systemen, zoals schoendoosystemen of taartdoosystemen met clips, vergen minder repetitieve handelingen. Bespreek en onderhandel dit met de leveranciers.
- Gebruik kleine dozen bij het handmatig inpakken. Hoe groter de dozen, hoe groter de reikafstanden en moeilijker de grip, dus hoe groter de fysieke belasting en kans op overbelastingsletsels.
- Investeer in aangedreven rollenbanen: deze zijn duurder dan rollenbanen die werken met de zwaartekracht, maar zijn minder belastend en renderen dus op termijn.
- ...

Case

Ardo is een belangrijke Europese producent van vriesverse groenten, fruit, kruiden en ingrediënten. In de site in Ardoe, waar een 350 arbeiders werken, komen groenten vers toe en worden dan schoon-gemaakt, gesorteerd, ingevroren, verpakt en opgeslagen. Typisch KCA gebeurt bijvoorbeeld bij het sorteren aan de band, het losmaken van in bulk diepgevroren groenten, het opensnijden en uitgieten van zakken met diepgevroren groenten, het 'orderpicken', ...

Naast onder meer investeringen in ergonomie, zet Ardo al lang in op technologische innovatie, waardoor veel kortcyclische arbeid al drastisch is teruggedrongen. Enkele voorbeelden:

- Optische sorteermachines zorgen ervoor dat ongewenste zaken tussen de groenten op de band worden gedetecteerd en met perslucht worden uitgeschooten. Op die manier is er al veel minder visuele controle en handmatig sorteerwerk nodig.
- Diepgevroren groenten in bulk kunnen vastklitten. Om deze te verpakken, moeten ze dus van elkaar worden losgemaakt. Investeringen in betere invries-technieken hebben ervoor gezorgd dat de groenten nu lossener komen. Hierdoor is er minder manuele kracht nodig om deze verder los te maken. Hier en daar worden er voor deze activiteit nu ook automatische boren gebruikt.



Gebruik bij de vermenselijking van je machinepark niet enkel de kennis van de procesingenieurs en techniekers. Vraag ook inspraak aan je medewerkers die dagelijks aan de machines (zullen) staan. Zij bezitten vaak een schat aan informatie waar ontwerpers en technici niet altijd bij stilstaan.



Case

UNIVEG is een wereldwijde groenten- en fruitdistributeur. In de fabriek in Sint-Katelijne-Waver worden verse groenten en fruit gewassen, versneden, verpakt en verdeeld. Een aantal processtappen (bv. het wassen en drogen) zijn geautomatiseerd. Andere activiteiten gebeuren manueel en hebben een kortcyclisch karakter: wegen van fruit, vullen van 'bowls' en schaaltes, het verpakken in grotere dozen, ...

UNIVEG voorziet heel wat interne opleidingen, gaande van taalcurricula, omgaan met diversiteit, tot tiltechnieken en preventie van rugklachten. Er werd bijvoorbeeld ook een werkgroep ergonomie in het leven geroepen.



Je hebt het machinepark aangepast, ergonomische maatregelen genomen en medewerkers getraind. Maar wat als KCA nog steeds voor problemen zorgt?

- Kan de belasting door KCA onvoldoende worden gereduceerd op taakniveau? Tracht dan breder te kijken: naar het niveau van het takenpakket.
- Door meer afwisseling te brengen in de set van taken die een persoon moet uitvoeren en de taakverdeling tussen collega's, kan de belasting door KCA verder worden teruggedrongen.

Continue reading →

OPLOSSINGEN OP HET NIVEAU VAN TEAM(S)

Wat is de impact van KCA op teamniveau?

Het team met de meeste sterspelers wordt niet noodzakelijk kampioen. Dat geldt ook voor een bedrijf en haar medewerkers. De vraag is: hoe kan je medewerkers zodanig met elkaar laten samenwerken dat iedereen er beter van wordt? Het geheim van buitengewone ondernemingen is niet van gewone dingen te doen met buitengewone mensen, maar om buitengewone dingen te doen met gewone mensen!

Industriële bedrijven zijn traditioneel gestructureerd volgens een ver uitgesponnen opdeling van het werk. Werkposten zijn verdeeld in kleine, kortdurende deelbewerkingen, en mensen zijn elk gespecialiseerd in een deelbewerking aan de lijn. Het kortcyclische karakter van werk kan dan ook voor een stuk worden teruggedrongen door acties te nemen op teamniveau.

Zijn meerdere stellingen toepasbaar op jouw organisatie?

Lees dan zeker verder in dit hoofdstuk!

- Er is weinig communicatie tussen de werkposten. De hulp van collega's kan nauwelijks ingeroepen worden.
- Er is geen werkoverleg waar problemen worden besproken.
- Er is geen overlegmoment voor de overdracht tussen ploegen. De ploegoverdracht gebeurt door leidinggevendenden.
- Er is een scheiding tussen 'denken' en 'doen': leidinggevendenden denken (planning, oplossen van storingen, ...) en medewerkers voeren uit.
- De leidinggevende is bepalend voor het team: hij/zij bepaalt de werkverdeling, hoe problemen worden opgelost, de inwerking van nieuwe mensen, ...
- Bij werkproblemen (bv. storingen) wachten medewerkers tot anderen dit oplossen.
- Verlof wordt ingepland door leidinggevendenden.
- Opvallende kwaliteitsproblemen worden enkel opgemerkt door leidinggevendenden.
- Medewerkers willen niet van werkpost of afdeling veranderen. Er is weerstand tegen een rotatiesysteem.

Misvattingen of veel voorkomende obstakels?

"Teams? Wij hebben dat toch al?"

Een ploeg ≠ een team

In veel productieomgevingen wordt gewerkt met systemen van twee of drie ploegen. Dergelijke werksystemen zijn opgebouwd vanuit bepaalde tijdslots (vroeg, late, nachtshift). Het samenbrengen van een groep individuen is niet automatisch een team. Een team draagt een gezamenlijke verantwoordelijkheid, streeft een duidelijk doel na en werkt als een geheel samen.

Het is een misvatting dat elke medewerker op ieder overleg aanwezig moet zijn. De uitdaging is dat de juiste informatie bij de juiste medewerker terechtkomt, door het inzetten van de leidinggevende, collega's en technologische mogelijkheden. Een kort overleg bij de overdracht van ploegen zorgt misschien voor 10 minuten stilstand, maar biedt informatie die grotere stilstanden tijdens de shift kan vermijden.

"We kunnen de lijn toch niet stilleggen om in overleg te gaan?"

"Onze nachtploegen zijn veel zelfstandiger."

Nachtploegen werken doorgaans autonomer dan ploegen in dagregimes. Nachtshifts zijn duurder en worden daarom minder talrijk voorzien van specialisten. Afwezigheid van leidinggevendenden in de nacht noodzaakt de medewerkers om zelfredzamer te zijn. Gevolg: men begint beter samen te werken om het werk gedaan te krijgen, men rekent op elkaar om problemen op te lossen en regelt het verloop onderling. Nachtploegen hebben dus onbewust meer ruimte en autonomie gekregen om zich te ontplooiën en in veel bedrijven hebben ze dat ook gedaan.

Weerstand tegen rotatiesystemen is logisch. Mensen zijn immers gehecht geraakt aan hun vaste werkpost - vaak hun statussymbool. Een rotatiesysteem haalt medewerkers uit hun comfortzone.

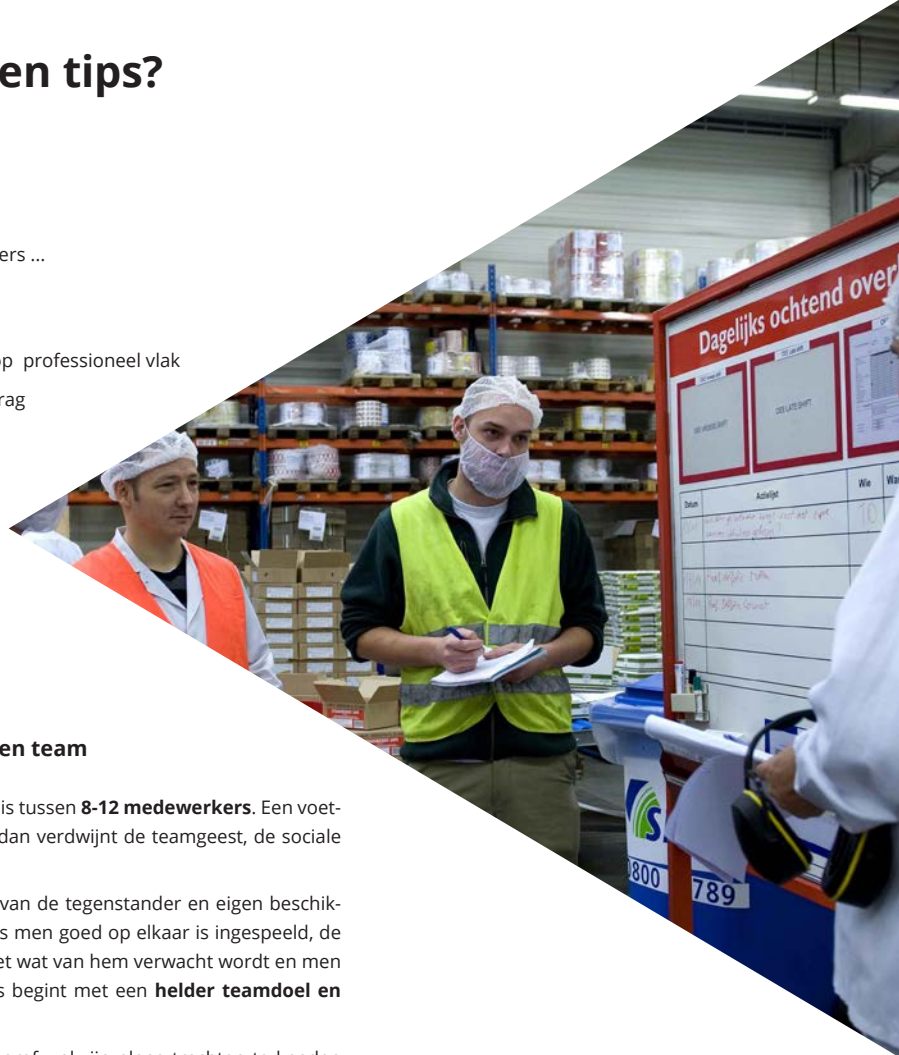
"Medewerkers willen niet van werkpost wisselen!"

Oplossingen, adviezen en tips?

► Nobody is perfect, but a team can be

Een team moet een soort 'nest' vormen, waar medewerkers ...

- zich thuis voelen
- elkaar kennen en vertrouwen
- op elkaar kunnen rekenen, zowel op persoonlijk als op professioneel vlak
- elkaar kunnen en durven aanspreken op elkaars gedrag
- samen gaan voor hetzelfde doel



► Zoals in het voetbal: van individuen naar een team

- Maak een team **niet te groot**. De ideale teamgrootte is tussen **8-12 medewerkers**. Een voetbalploeg is ook niet groter! Is de groep toch groter, dan verdwijnt de teamgeest, de sociale cohesie en controle ...
- De opstelling en spelwijze wordt gekozen in functie van de tegenstander en eigen beschikbare spelers. En wanneer is een team het sterkst? Als men goed op elkaar is ingespeeld, de patronen en looplijnen zijn ingeoeffend, iedereen weet wat van hem verwacht wordt en men bereid is 'zijn truitje nat te maken' voor elkaar. Alles begint met een **helder teamdoel en duidelijke opdrachten**.
- Elke voetbalploeg heeft een coach. De coach kan vooraf wel zijn ploeg trachten te kneden en tactische plannen uitdokteren. Eenmaal de match bezig is, moet het team het zelf doen - eventueel met behulp van aanwijzingen van de coach aan de zijlijn. Een teamleider, supervisor of ploegbaas kan ook niet alles in de gaten houden en alle brandjes blussen. **Geef medewerkers dus meer verantwoordelijkheden** en zorg voor een duidelijk kader. Op die manier moet men niet telkens naar de leidinggevende kijken. Ga voor gedeeld leiderschap!
- In een voetbalploeg heb je een doelman, verdedigers, een spelverdeler, aanvallers, ... **Elke speler heeft een specifieke rol en opdracht, in lijn met zijn capaciteiten en talenten**. Zorg dus voor een duidelijke taak- en rolverdeling in een team, vertrekkend vanuit ieders expertise en vakmanschap.

► Wat als ... we zouden roteren?

- Dan kan ziekte en verlof gemakkelijker opgevangen worden.
- Dan is er een bredere en meer rechtvaardige spreiding van de werkdruk.
- Dan kunnen oudere medewerkers nieuwe mensen opleiden, zodat ze zelf meer afwisseling krijgen.
- Dan hebben medewerkers een ruimer inzicht in het productieproces: ze hebben zicht op de impact van hun taak op de volgende stap in de keten, ze kunnen sneller ingrijpen als iets misgaat en de kwaliteit beter bewaken.
- Dan geef je de kans aan medewerkers om zich breder op te leiden en zo meer talenten aan te spreken.
- Dan doorbreek je het monotone, soms saaie werk.
- ...

Roteren: je bent ervoor of je bent ertegen. Maar als organisatie kan je kiezen. Het gaat erover dat medewerkers wisselen tussen diverse taken of werkposten met als doel de continuïteit in de werking te

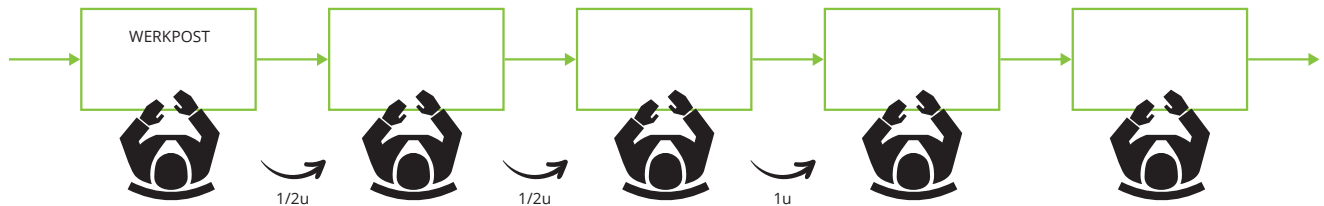
borgen en werkdruk breder te spreiden. Als je ervoor kiest, zorg dan dat een groep van medewerkers betrokken wordt en dat het systeem impact heeft op ieders manier van werken. Hoe groter je de groep kan maken, hoe groter de slaagkans!

Een voorbeeld: 5 medewerkers zijn verantwoordelijk voor het samenstellen van pizza's.

- Werkpost 1: uitrollen van het deeg
- Werkpost 2: tomatensaus over het deeg verdelen
- Werkpost 3: twee soorten kazen toevoegen
- Werkpost 4: ham er op leggen
- Werkpost 5: mozzarella er op leggen.

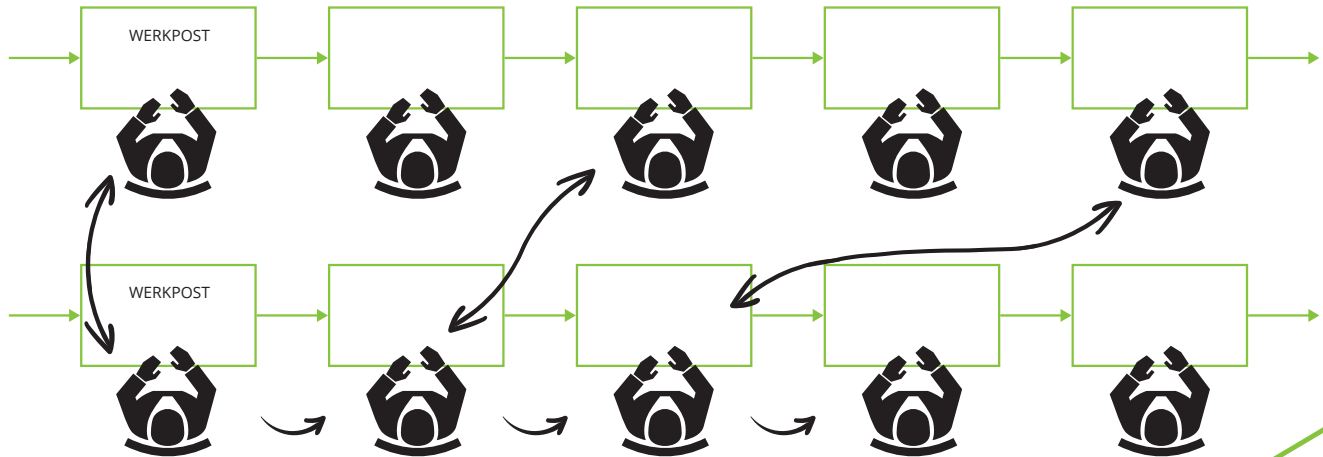
Wanneer er gekozen wordt voor een rotatiesysteem over elke werkpost, dan staat medewerker A het eerste half uur aan post 1, het daaropvolgende half uur aan werkpost 2, een uur later aan werkpost 3 en ga zo verder.

TAAKROTATIE



Indien er niet zoveel rotatiemogelijkheden aan eenzelfde lijn, kan ook worden overwogen om medewerkers over lijnen heen te laten roteren.

TAAKROTATIE OVER LIJNEN



Case

Westvlees is een van de belangrijkste Europese producten van vers en verwerkt varkensvlees. Van de om en bij de duizend arbeiders werkt het merendeel aan werkposten waar kortcyclische arbeid wordt verricht. In het slachthuis en de snijzalen gebeurt de zwaardere handenarbeid (uitvoeren van dezelfde snijbewegingen). In de voorverpakking en verpakking worden producten samengesteld, op schaaltes gelegd, gewogen, verpakt, ...

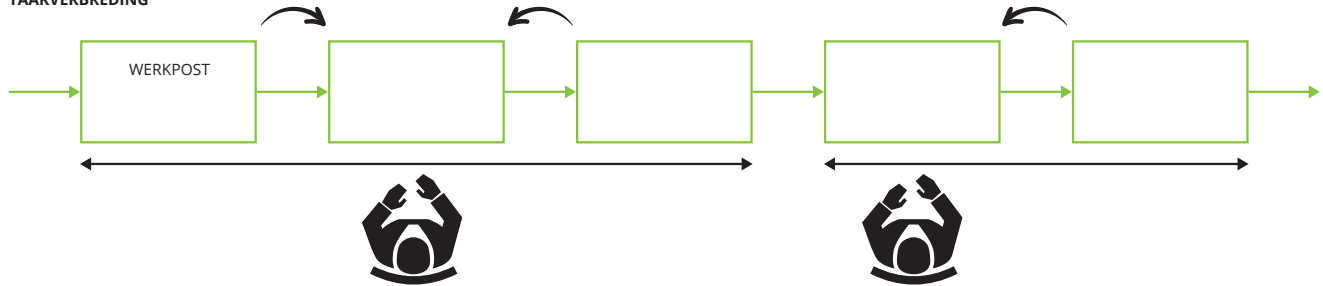
Westvlees hecht veel belang aan kwaliteit, hygiëne en veiligheid. Het bedrijf tracht haar medewerkers (een 20-tal nationaliteiten) ook buiten de bedrijfsmuren zo goed mogelijk te ondersteunen, door bijvoorbeeld te helpen met hun integratie en huisvesting.

Om eenzijdige fysieke belasting tegen te gaan, zijn door de personeelsdienst, samen met de productie en het Comité PBW, rotatierichtlijnen opgesteld. Op die manier tracht men een maximale afwisseling in de dagtaak te promoten. Voor elke werkpost is het aantal personen, de ideale werkduur (20, 30, 120, 240, ... minuten) en mogelijke onderlinge afwisseling (bv. 'iedere dag iemand anders') aangegeven. De wissels vallen grotendeels samen met de pauzes. De ploegverantwoordelijke volgt de bezetting en rotaties op. Per afdeling houdt een coördinator ook de gevolgde opleidingen bij in een opleidingsmatrix.

► Verbreed het takenpakket

Naast roteren kan je er ook voor kiezen om medewerkers te laten doorschuiven over 3 werkposten. We spreken dan over taakverbreding. In dit geval wordt medewerker A verantwoordelijk voor werkpost 1, 2 en 3. Medewerker B neemt de verantwoordelijkheid op voor werkpost 4 en 5. Er zit meer variatie in de taken, waardoor de medewerkers ook meer afwisseling hebben op vlak van bewegingen.

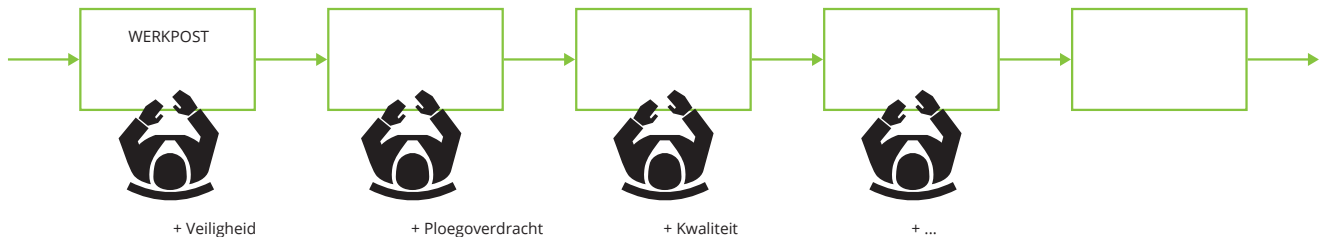
TAAKVERBREIDING



► Zet in op talenten

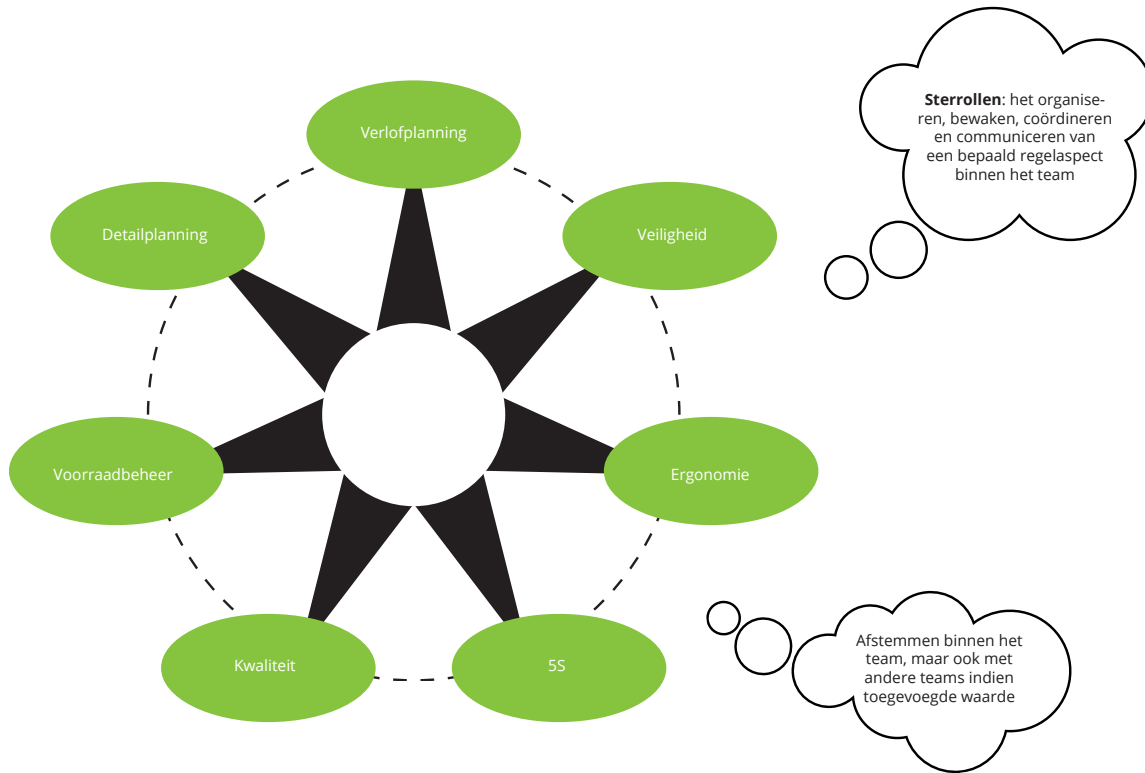
Naast operationele taken, kan je aan een team ook enkele regelende (organiserende/ondersteunende) taken toevertrouwen. Denk aan het opleiden van nieuwe mensen, verlofplanning, ploegoverdracht, kwaliteitscontrole, veiligheid, ergonomie, 5S, ... Door het takenpakket van medewerkers op die manier te verrijken, wordt de manuele, repetitieve arbeid doorbroken. Mensen aan de lijn krijgen op die manier ook een breder zicht op hun werk en kunnen korter op de bal spelen bij het voorkomen of oplossen van storingen. Bovendien creëer je een back-up voor als de leidinggevende niet aanwezig is, verdeel je de werkdruk beter over het team en zet je in op de talenten van iedere medewerker.

TAAKVERRIJKING



Een gekend voorbeeld is 5S. Dit is een methodiek die in veel voedingsbedrijven wordt geïntroduceerd om de efficiëntie, orde en veiligheid te verhogen en dit continu te verbeteren. Door de werkplaats en werkposten slimmer in te richten, kunnen zoek- en looptijden worden ingekort en kortcyclische handelingen worden verminderd. 5S is vaak een eerste goede stap om taakverrijking binnen te brengen in kortcyclische jobs. In volgende fasen kunnen ook complexere taken zoals planning, kwaliteit, stellen van machines, ... geïntegreerd worden in de teams.

De uitdaging waar veel bedrijven mee kampen is om deze methodiek voldoende te borgen op de werkvloer. Leg dit soort taken daarom niet enkel bij leidinggevendenden of individuele medewerkers, maar maak er teamverantwoordelijkheden van die in overleg geregeld moeten worden. Er worden dus best voor elk van die regelspecten rollen gecreëerd, ook wel 'sterrollen' genoemd. Zo kan je bijvoorbeeld een sterrol 5S introduceren, maar net zo goed een sterrol detailplanning, kwaliteit, veiligheid, ... In team wordt dan besproken welke medewerker, naast zijn/haar operationele taak, bereid is om zo'n sterrol voor de groep op te nemen.



► Bouw gestructureerd overleg in

In voedingsbedrijven is er vaak weinig ruimte voor overleg tussen medewerkers. Het inbouwen van overleg en afstemming - binnen teams, bij shiftoverdracht, met ondersteunende afdelingen, ... - lijkt op het eerste zicht tijdverlies, maar kan heel wat problemen en misverstanden voorkomen en komt de sociale cohesie in het bedrijf ten goede.

Case

Om de overdracht tussen ploegen te verbeteren en te structureren, werden in een diepvriesbedrijf volgende maatregelen genomen:

- Een aantal medewerkers werd geselecteerd om een kwartier in of uit te lopen met de vorige/ volgende ploeg.
 - Er werden 'informatieambassadeurs' aangeduid. Zij nemen deel aan overleg en nemen de rol op om de informatie door te geven aan hun collega-teamleden. Deze rol wordt dus niet meer door de ploegbaas zelf opgenomen.
- Momenteel wordt bekeken of een videoconferencing systeem kan worden gebruikt om operatoren uit verschillende vestigingen en ploegen met elkaar te laten overleggen ...



Je bent op ergonomisch vlak tot het uiterste gegaan én er is een goede teamwerking in het bedrijf. Maar wat als KCA nog steeds voor problemen zorgt?

- Laat het takkenpakket van je teams te weinig variatie toe? Tracht dan breder te kijken: naar de activiteiten en taken over teams en afdelingen heen.
- Door de huidige verdeling van het werk over afdelingen en teams heen te herbekijken, kan er meer afwisseling worden gecreëerd en kan de belasting door KCA dus verder worden teruggedrongen.

Continue reading →

OPLOSSINGEN OP HET NIVEAU VAN AFDELINGEN

Net als de werkposten zijn ook de afdelingen binnen voedingsbedrijven veelal ingedeeld volgens een logica van strikte arbeidsdeling. Typisch is een structuur met een voorbereidingsafdeling, bereidingsafdeling, verpakkingsafdeling, logistieke afdeling, ... Naast die afdelingen zijn er dan nog staffuncties die voorbereidend of ondersteunend werk doen (personeelsdienst, kwaliteitsdienst, technische dienst, ...). Dergelijke opsplitsing in afdelingen maakt het uiteraard moeilijk om afwisseling binnen te brengen in takenpakketten.

Het lijkt op het eerste zicht misschien moeilijk of zelfs onmogelijk om iets aan de bestaande afdelingsstructuren te veranderen. Toch kan het de moeite lonen om na te denken of de huidige verdeling van het werk over afdelingen heen wel goed zit. Door te puzzelen en schaven aan de taakverdeling tussen afdelingen, kunnen bedrijfsprestaties verbeterd worden en kan KCA tegelijkertijd worden teruggedrongen.

Zijn meerdere stellingen toepasbaar op jouw organisatie?

Lees dan zeker verder in dit hoofdstuk!

- Techniekers werken als echte brandjesblussers. Vanaf het moment dat er een storing of probleem is, worden ze ingeschakeld en moeten ze het zo snel mogelijk oplossen.
- We hebben constant planningsproblemen; de planning verandert quasi elk uur.
- Ondersteunende activiteiten worden centraal georganiseerd: kwaliteit, onderhoud, engineering, personeel, veiligheid/preventie, ...
- Ondersteunende diensten nemen geen verantwoordelijkheden op voor een specifieke lijn of afdeling.
- We hebben moeilijkheden om voldoende uitzendkrachten te vinden.
- Uitzendkrachten blijven niet lang.
- Integratie van uitzendkrachten verloopt vaak moeilijk en dit levert kwaliteitsproblemen op.
- Medewerkers hebben geen zicht op de activiteiten in de andere afdelingen en de rest van de organisatie.

Misvattingen of veel voorkomende obstakels?

"Uitzendkrachten moeten vooral snel inzetbaar zijn."

De meeste voedingsbedrijven worden gekenmerkt door seizoenen met piekperiodes. De productievolumes lopen erg op en zijn een veelvoud van de productie in dalperiodes. Om die volumevariaties op te vangen wordt de productielijn vaak verlengd door meerdere medewerkers op dezelfde lijn in te schakelen. Uitzendkrachten zijn snel inzetbaar, maar houden het ook vaak snel voor bekeken. De taken die ze moeten uitvoeren zijn soms zo monotoon dat ze niet gemotiveerd zijn om te blijven. Waarom uitzendkrachten ook geen uitdaging bieden?

Binnen een bedrijf wordt er traditioneel een groep of afdeling van techniekers verantwoordelijk gesteld voor de volledige productie. Zij doen het onderhoud en herstellingen, en lossen technische problemen op. Wanneer techniekers daarentegen verantwoordelijk gemaakt worden voor het goed draaien van één lijn, zullen ze meer kennis opdoen over die lijn en sneller inzicht krijgen in veel voorkomende problemen. Misschien kan een techniekster wel twee of drie lijnen onderhouden. Zo hoeft je het aantal techniekers niet drastisch te verhogen, maar krik je wel de verantwoordelijkheid op. Is er trouwens al eens nagedacht om medewerkers een beperkte scholing te geven zodat zij bijvoorbeeld het eerstelijnsonderhoud voor hun rekening kunnen nemen, of de meest voorkomende kwaliteitsproblemen kunnen oplossen?

"We hebben onvoldoende techniekers om ze aan één lijn toe te wijzen."

"We willen geen concurrerende teams binnen onze organisatie."

Bedrijven met (meer autonome) teams geven wel eens aan dat ze moeten opletten voor competitie binnen de organisatie. Op het eerste zicht niet slecht, want op die manier duwen ze elkaar naar een hoger niveau. Als de teamspirit de bovenhand neemt op het organisatiebelang, gaat het echter de foute richting uit. Belangrijk dus om de teams op een goede manier met elkaar te verbinden en het organisatiebelang voorop te houden.

Operatoren kunnen en willen vaak meer verantwoordelijkheid opnemen. Nochtans krijgen ze daar veelal de kans niet toe. Managers zitten nog vaak met het idee-fixe dat operatoren alleen renderen als ze bezig zijn met productie. Het gevolg is dat eenvoudige administratieve taken vaak worden uitgevoerd door mensen met hoger geschoold profiel. Tracht daarom hoger geschoolde en duurere medewerkers in te zetten voor taken van een hoger niveau. Schakel operatoren in voor administratief en technisch werk dat zij zelf aankunnen. Mensen die de kans krijgen zichzelf te ontplooiën kunnen vaak verrassend veel aan!

"In piekperiodes komen we al handen te kort. Laat staan dat operatoren zich dan ook nog eens met andere zaken moeten gaan bezighouden."

Oplossingen, adviezen en tips?

► Volg het varken

In de meeste voedingsbedrijven worden medewerkers toegewezen aan één afdeling, waardoor ze dag in dag uit steeds hetzelfde beperkt aantal bewerkingen en taken uitvoeren. KCA kan worden teruggedrongen door medewerkers breder inzetbaar te maken of te laten roteren binnen teams/afdelingen. Maar het kan nog ruimer: ook rotatie over teams/afdelingen is mogelijk!

Een vleesverwerkend bedrijf heeft een afdeling voor elke stap in de verwerking van varkensvlees - van karkas tot en met de bereidingen. Wat zou het effect zijn indien de medewerker het varken mee zou volgen, van de ene bewerkingsstap naar de andere, en op die manier de afdelingsstructuur zou doorbreken? Best mogelijk dat de productiviteit gelijk blijft of nog toeneemt terwijl het kortcyclisch karakter van het werk afneemt!



► Transporteren naar de teams

Afdelingen doorbreken kan bijvoorbeeld door de vraag te stellen of het wel noodzakelijk is om een aparte productie- en logistieke afdeling te hebben. In veel bedrijven is het mogelijk om een aantal logistieke mensen mee in te delen in de productieteams. De mensen in de teams kunnen daardoor zelf beter borgen dat de aan- en afvoer van materiaal aan de lijnen op een vlotte manier verloopt. Gevolg: productie- en logistieke activiteiten sluiten beter op elkaar aan én er kan worden afgewisseld tussen tussen taken.

Je kan je ook afvragen of er een aparte technische dienst moet zijn. Steeds meer bedrijven kiezen ervoor om techniekers toe te wijzen aan productieteams. Op die manier kunnen zij beter samenwerken met operatoren (die uiteindelijk toch de geoefende gebruikers aan de lijn/machine zijn). Gevolg: er wordt veel sneller ingespeeld op problemen, de communicatie en verstandhouding verbetert en de betrokkenheid verhoogt.

Case

Een groot voedingsbedrijf heeft ervoor gekozen om hun techniekers mee in te delen bij de productieteams, waardoor zij nu afwisselend technisch en productiewerk doen. Deze werkwijze werd nog verder doorgetrokken: staalnames voor kwaliteitscontrole, administratie op vlak van batchverwerking, het stellen van machines en oplossen van technische storingen worden niet meer enkel door hoger opgeleide experts uitgevoerd, maar ook door operatoren aan de lijn. Met heel wat voordelen tot gevolg: het werk van de operatoren is nu afwisselender want verbreed met indirecte taken die het repetitieve productiewerk doorbreken. Medewerkers hebben nu ook een breder zicht op het werk en kunnen korter op de bal te spelen bij het voorkomen of oplossen van verstoringen. De experts (kwaliteit, techniek, ...) hebben nu tijd vrij gekregen om aan projecten op langere termijn te werken, met grote potentiële toegevoegde waarde voor het bedrijf.

Case

Een vleesverwerkend bedrijf koos ervoor om teamwerking in te voeren. Er werd zonder veel nadenken ingezet op teamvorming in de verschillende zones: de snijzaal, zone koude bereidingen, zone warme bereidingen, verpakking, magazijn, ... Toch bleek dit niet helemaal te werken. Integendeel, het 'wij-zij'-denken tussen de verschillende zones werd hierdoor versterkt. Toch waren die teams allemaal betrokken bij het verwerken van dezelfde orders. In het geval van rush orders liep het helemaal spaak; hier was het de taak van de supervisors om die orders 'erdoor te duwen'.

De oplossing? Er werden een duidelijk onderscheid gemaakt in type orders. Op die manier werden parallelle orderstromen gedefinieerd. Sommige van die orders moeten door elke zone passeren, andere door slechts een aantal zones. Teams werden gevormd rond die orders, over de zones heen. Leden van eenzelfde team werken dus nu in verschillende zones. Op zich niet altijd even praktisch, maar het blijkt wel te werken!

► Sterrenoverdracht

Een ander probleem/risico is dat beslissingen en keuzes van het ene team onbedoeld ook een impact hebben op de werking van het andere team. In dit soort situaties is het noodzakelijk dat medewerkers over teams heen naar oplossingen kunnen zoeken. Planningsvraagstukken komen bijvoorbeeld vaak voor in voedingsbedrijven, en kunnen vaak niet op niveau van één team of afdeling opgelost worden.

Sterrolhouders (zie p. 20-21) kunnen ook over teams heen meehelpen met de uitwerking van systemen en kennisuitwisseling. Op die manier zorgen ze voor borging van goede praktijken en de verspreiding van de werkmethode(s). De medewerkers uit de verschillende teams met een 5S-sterrol kunnen bijvoorbeeld op geregelde tijdstippen overleggen. Zo wordt de eenheid van werken geborgd, over de ploegen/teams heen. Op vlak van kwaliteit, veiligheid, ergonomie, ... kan op dezelfde manier gewerkt worden.

► Volumeschommelingen opvangen

De meeste voedingsbedrijven zijn sterk seizoensgebonden, met een verdubbeling of vervieelvoudiging van de productie in de piekperiodes. In de praktijk betekent dit dat de bestaande productieafdelingen in piekperiodes aangevuld worden door een groot aantal tijdelijke krachten.

Omdat er vaak weinig tijd is om deze tijdelijke krachten op te leiden, krijgen zij een zo eenvoudige mogelijke job toegewezen. Om het werk over meer mensen te verdelen, wordt dit opgesplitst in nog meer kortdurende deelbewerkingen. In veel gevallen betekent dit dat de de lijn letterlijk langer wordt. We spreken in dit geval over numerieke flexibiliteit: er worden meer mensen ingezet om piekbelastingen op te vangen. Hierdoor wordt de jobinhoud dus vereenvoudigd, met dus nog meer KCA.



Pas bij grote volumeschommelingen een techniek uit de supermarkt toe. Verdeel de orders over meerdere lijnen zoals een supermarkt doet aan de kassa's!

Numerieke flexibiliteit



- Nieuwe medewerkers zijn snel ingeleerd/ingewerkt.
- Medewerkers zijn snel inzetbaar.
- De productievolumes zijn daarvoor snel opschaalbaar.



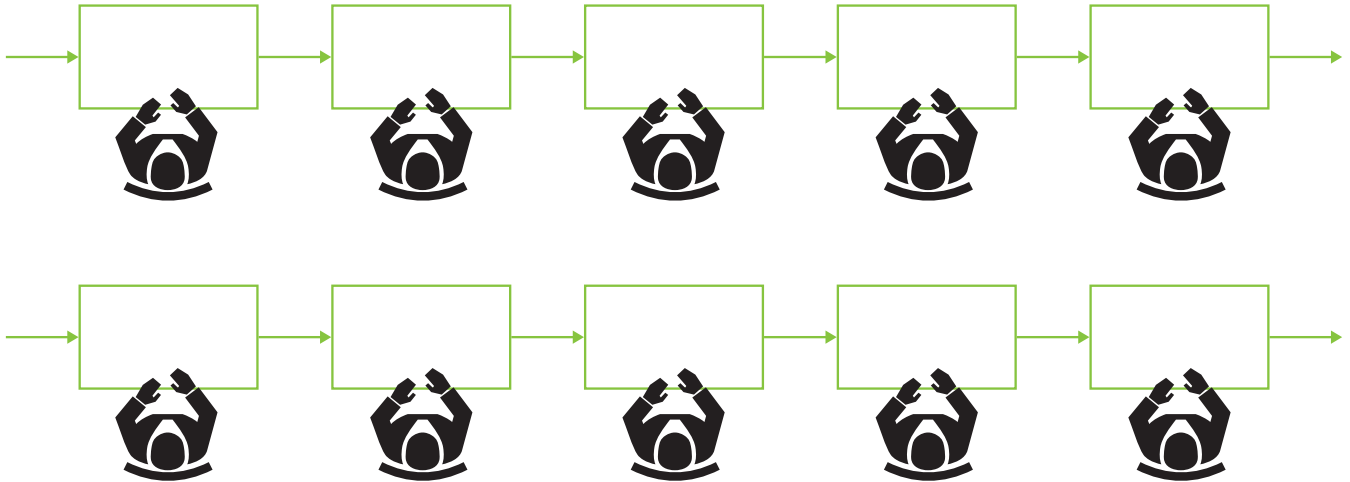
- Het wordt moeilijker om een overzicht te bewaren over de lijn.
- Medewerkers hebben minder kennis van de producten en daardoor ook minder oog voor de kwaliteit van het product.
- De jobinhoud is vaak monotoon en saai.
- Grote kans op lagere betrokkenheid.

Er is een alternatief. Stel dat we in piekperiodes niet méér mensen toewijzen aan de bestaande ploegen/teams, maar wel meer ploegen/teams zouden maken. In de piekperiodes worden dan nieuwe, parallelle lijnen opgestart, en elk van deze lijnen wordt bemand door zowel ervaren als tijdelijke krachten. We spreken dan van functionele flexibiliteit. Je zou het ook **celdeling** kunnen noemen: in drukke periodes splitst een team zich in twee, waarbij elk team ook verder aangevuld kan worden met tijdelijke medewerkers. Een belangrijke voorwaarde om teams op deze manier te kunnen dupliceren is dat de vaste medewerkers breed inzetbaar zijn en ook bereid zijn hun tijdelijke collega's op te vangen en te begeleiden bij hun werk. Deze manier van organiseren zorgt ervoor dat medewerkers (zowel vaste als tijdelijke) zich als groep meer betrokken voelen bij het werk. Het productieproces blijft op die manier overzichtelijk, en het is makkelijker om het werk in team te coördineren. Medewerkers coachen elkaar meer, leren daardoor sneller, waardoor er minder risico is op tegenvallende productiviteit tijdens piekperiodes.

Functionele flexibiliteit	
👍	👎
<ul style="list-style-type: none"> • De lijnen worden niet langer = beter overzicht over de lijn. • Tijdelijke krachten zijn nog steeds snel inzetbaar. • In vergelijking zijn er meer ervaren medewerkers waardoor tijdelijke krachten beter gecoacht en opgevolgd kunnen worden. • Kwaliteitsproblemen worden sneller vermeden omdat er meer controle is op de lijn. • Minder last van een dip in de productiviteit tijdens piekperiodes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan een hele (technische) investering vergen. • Het wordt nog belangrijker om medewerkers breed inzetbaar op te leiden, wat meer aandacht vraagt doorheen het laagseizoen.

Eigenlijk zijn dit alledaagse praktijken die we in andere settings doodnormaal vinden. Denk bijvoorbeeld aan de lange wachtrijen bij de supermarkt. Van zodra het piekuur begint, opent er een nieuwe kassa en worden de 'orders' verdeeld over meerdere kassa's.

PARALELLE LIJNEN BIJ PIEKBELASTING



Stel dat je zo ver als mogelijk bent gegaan om het taakbereik binnen en tussen teams en afdelingen te herbekijken. Maar wat als KCA nog steeds voor problemen zorgt?

- Hoeveel KCA er uiteindelijk wordt georganiseerd, is in se het gevolg van de strategische keuzes die het bedrijf maakt.
- Als je als bedrijf wendbaar moet zijn, om tegemoet te komen aan de toenemende klanteneisen en om veel variatie aan te kunnen, dan kan KCA hier averechts werken. Wendbaarheid vereist immers veel oplossend vermogen op de werkvloer.

Continue reading



RIJMT STRIKT KORTCYCLISCHE ARBEID NOG MET JE STRATEGISCHE UITDAGINGEN?

Op het einde van de dag toets je als commercieel bedrijf je arbeidsorganisatie af aan de mate waarin de prestaties het niveau halen dat nodig is om een duurzame toekomst uit te bouwen. Aan uitdagingen is er geen gebrek in de voedingsindustrie. Heel wat voedingsbedrijven hebben te maken met toenemende eisen van klanten: organisaties moeten snel schakelen om mee te gaan in commerciële campagnes van de retailers, moeten nieuwe producten (in al dan niet andere verpakkingen) snel industrialiseren en op tijd aanleveren, en ondertussen is de toeleverketen soms weinig betrouwbaar, want afhankelijk van bijvoorbeeld natuurgillen of andere verstoringen in de agro-industrie, ... En hoe groter de verscheidenheid aan al die eisen en uitdagingen, hoe meer druk er ontstaat op de planning, hoe vaker er zich verstoringen voordoen aan de lijnen en hoe meer stelwerk er dient te gebeuren aan machines.

De vraag dringt zich dus op hoe je je als voedingsbedrijf best organiseert om tegemoet te komen aan al die eisen en fluctuaties. In theorie is het antwoord eenvoudig: je arbeidsorganisatie moet mee evolueren. Als voedingsorganisaties een grotere variatie aan producten en verpakkingen moeten kunnen leveren, dan moeten ook de uitvoerende werknemers zich sneller kunnen aanpassen aan diverse taken en productieprocessen.

Ga daarom na of je huidige businessmodel nog rijmt met de flexibiliteit die je als organisatie wenst te bieden. Als je businessmodel vereist dat je verpakkingen in elke maat, vorm en grootte kan aanbieden, moet je als organisatie uiteraard ook bijzonder veel wendbaarheid aan de dag kunnen leggen. Die flexibiliteit gaat niet over het aantal werkende handen, maar vooral over het aantal meedenkende hoofden. Hoe ga je je bedrijf daarop organiseren? Stel jezelf dus de vraag wat je nodig hebt om de strategische ambities waar te maken: kan je als bedrijf wendbaar en kosteneffectief zijn en blijven als slechts een klein aandeel van

je personeel (de directie, het management, de supervisors) probleemoplossend en lerend vermogen biedt? Of vormen deze sterkhouders een flessenhals als je wil schakelen tussen verschillende productsoorten, -types, -assortimenten, of snel wil kunnen volgen wanneer de markt plots kleinere of net grotere runs vraagt.

Er bestaat een ijzeren wet die in elk onderzoek naar arbeidsorganisatie steeds weer bevestigd wordt: de samenstelling van het takenpakket is de cruciale hefboom om talenten van mensen al dan niet te helpen ontluiken. Iedereen kent wel het gevoel van de eerste werkdag in een nieuwe job: nieuwe uitdagende taken maken ons alert, zetten onze zintuigen en ons verstand op scherp, we nemen heel veel observaties in ons op, we leren en experimenteren. Strikt kortcyclische arbeid is een belemmering om dat menselijke potentieel naar boven te halen. Elke dag dezelfde kortdurende handelingen herhalen en weinig betrokken worden in de ruimere organisatie van het werk is niet motiverend om het beste uit jezelf te halen. De prikkel verdwijnt en het leervermogen kalft af. Uiteindelijk betaal je daarvoor niet enkel vanuit welzijnsstandpunt een prijs, maar ook voor je business laat je kansen liggen. Je hebt dat leervermogen net nodig om als organisatie in wisselende omstandigheden toch kosteneffectief te blijven.

KCA is uiteindelijk maar rendabel wanneer je de overhead in je organisatie tot een minimum kan beperken. Bij gestandaardiseerde massa-productie is het mogelijk om met een minimaal aantal leidinggevenden en ondersteunende functies een maximaal rendement te halen. Maar hoe vaker de technische kenmerken van je producten wijzigen en hoe vaker je verstoringen moet oplossen in het proces, hoe wendbaarder je organisatie moet zijn. Die wendbaarheid kan je bekomen door de grijze massa op je werkvloer beter te benutten. KCA is hierbij veel meer een probleem dan een oplossing voor je business-uitdaging. Heel wat bedrijven in de voedingssector beseffen dit ook en zetten hierop in.



Kortcyclische jobs zijn jobs die weinig leerkansen bieden, omdat mensen slechts zicht krijgen en ervaring opdoen in een zeer beperkt deel van het werkproces. Ze kunnen en mogen daardoor weinig engagement opnemen, en nemen geen proactieve houding aan om problemen in het productieproces te voorkomen of op te lossen. Mensen leren net door ervaring op te doen met een brede verscheidenheid aan taken. Dat is vaak net de sterkte van kleine bedrijven. Een kleine onderneming is overzichtelijk, en de troef ligt er net in dat zij alles zelf in handen hebben en daardoor eventuele productiestoringen, kwaliteitsproblemen of technische mankementen sneller kunnen opsporen en oplossen. Mensen op de werkvloer leren het werk van A tot Z kennen. Dat betekent uiteraard niet dat iedereen specialist is in elk aspect van het werk. Het betekent wel dat alle medewerkers kunnen inschatten welke oplossingspistes er bestaan voor vaak voorkomende problemen, en met welke collega ze kunnen samenwerken om die oplossing te implementeren. Zonder dat ze er zich goed van bewust zijn, raken groeiende bedrijven die troef vaak kwijt. **Naarmate organisaties groter worden, worden taken vaak verder gefragmenteerd over meerdere collega's: het onderhoud van machines, de logistiek, de kwaliteitscontrole, ...** Mensen raken daardoor het overzicht kwijt, plooiën zich terug op hun vertrouwd takenpakket, en geraken hun leervermogen, en zelfs een stukje bezieling, in hun werk kwijt.

Soms hoor je wel eens beweren dat dit een onvermijdelijke consequentie is van schaalvergroting. Het argument is dan dat als bedrijven groeien, je als van nature meer gespecialiseerde afdelingen krijgt, en dat het werk daardoor per definitie minder overzichtelijk wordt. Dat is een misvatting. Dat gebrek aan overzicht is geen noodzakelijk gevolg van groei op zich, maar wel van de keuzes die bedrijven maken in de manier waarop ze hun groei organiseren. **In deze brochure werd nader ingezoomd op deze keuzes. Denk bijvoorbeeld aan het vormen van teams rond orderstromen in plaats van rond gespecialiseerde bewerkingen. Het gaat over keuzes in de taakverdeling binnen bedrijven, maar net zo goed over de taakverdeling tussen bedrijven. Het kan bijvoorbeeld de moeite waard zijn om activiteiten die uitbesteed werden terug binnen te halen. Denk bijvoorbeeld onderhoud, reiniging, voorraadbeheer, stockage, logistiek, ...** Op die manier ontstaan weer nieuwe mogelijkheden voor variatie in taken en meer opties voor **aangepast werk.**



De kriebel op de teamtaart

Dominique Van den Putte nam enkele jaren geleden het chocoladebedrijf Duva over. Met haar marketing achtergrond kende ze het belang van een goede visie maar al te goed. Haar uitgangspunt was glashelder: groei realiseren.

Interview met Dominique Van den Putte, eigenaar Duva.

Welke stappen hebben jullie ondernomen?

"We zijn gestart met het oplijsten van de moeilijke punten die wel eens wreef of complexiteit veroorzaken binnen de productie. Een werkgroep werd samengesteld met werknemers uit de productie en het bureau. Zij hebben eerst de mogelijke problemen bekeken en zijn dan gaan kijken in functie van prioriteiten: hoe gaan we dat verder analyseren, wat zijn nu de echte oorzaken en hoe gaan we dat oplossen?"

Op basis daarvan begon er wat te leven en hebben we vrij snel het teamoverleg geïntroduceerd. Ik communiceerde vroeger alleen met de productiechef en ging ervan uit dat de anderen het dan ook wisten! Ondertussen heb ik ingezien waarom het delen van informatie zo belangrijk is. En inderdaad, het teamoverleg werkte! Medewerkers gaven aan dat ze verrast waren dat belangrijke informatie over het bedrijf met hun gedeeld werd. In piekperiodes ontstaat wel eens de neiging om het teamoverleg over te slaan, maar dat zie ik liever niet gebeuren. We zijn zo goed bezig!

Niet lang na het teamoverleg werd ook het teambord geïntroduceerd. Naast het delen van informatie, werd er gevraagd om de volumes en het verlies te registreren in grafieken zodat we visueel konden aantonen hoe de prestaties van de voorbije dag waren."

Wie was er verantwoordelijk voor het registreren van de gegevens?

"Vroeger deed enkel de productiechef dit. Nu zijn we dat aan het automatiseren, zodanig dat niet alleen de productiechef maar iedereen aan elke lijn verantwoordelijk is en het zelf kan invullen op de computer."

Hebben jullie naast kennisoverdracht ook gewerkt aan kennisborging?

"We hebben een fleximatrix (red.: een overzicht van welke teamleden verantwoordelijk zijn voor welke taken. Daarbij worden de operationele taken opgelijst en krijgt elk teamlid dat (mee) verantwoordelijk is voor een taak een kruisje bij de taak.) geïntroduceerd zodat we de taken en vaardigheden van de medewerkers in kaart konden brengen. We wilden graag de multi-inzetbaarheid verhogen, zodat we in piekperiodes niet afhankelijk zijn van enkele personen."

Hebben jullie dan ook regelende of ondersteunende taken aan het team gegeven?

"De regelende taken lagen oorspronkelijk enkel bij de productiechef. We probeerden deze nu door middel van de fleximatrix en sterrollen stapsgewijs te verdelen over het team. Daarbovenop zijn we gestart met de 5S-methodiek (een leanbegrip, dat staat voor sorteren, schikken, schoonmaken, standaardiseren en in stand houden). Om ze vertrouwd te maken met de nieuwe taken, stellen we de medewerkers even vrij van hun werk aan de lopende band."

Hoe reageerden de medewerkers daarop?

"Ze gaven me het voordeel van de twijfel, maar ik denk niet dat ze onmiddellijk begrepen waarom dit nodig was. Iemand zei bijvoorbeeld: 'Ik snap dat het allemaal goed is voor u, maar voor ons is dat gewoon meer werk.' En iemand anders: 'Ik wil echt niet de baas spelen over die anderen.' Ik heb dan uitgelegd dat ze acht uur blijven werken en niet langer. Dat het niet meer werken was, maar anders werken. We hebben echt tijd moeten maken om ze daarin te coachen. We blijven dit doen, ookal is het nu hoogseizoen."

Besteed je extra aandacht aan de sterrollen?

“Momenteel hebben we nog maar één sterrol, namelijk orde en netheid en die is gegaan naar de dame die net de vraag stelde of het niet meer werk zou zijn voor de medewerkers. Ik zit regelmatig met haar samen zodat ik haar de mogelijkheid kan geven om te vertellen hoe het loopt en hoe zij zich daarbij voelt. Ze is nog aan het zoeken hoe ze haar sterrol het beste invult. Ze wil niet commanderen of te dominant zijn, anderzijds kan ze het ook niet laten om het niet te zeggen. Desondanks haar onzekerheid heb ik de indruk dat ze deze rol waardeert. Ze geeft aan dat ze impact heeft en dat fijn vindt.”

Draait de productie ook beter?

“Ik heb het gevoel dat problemen sneller opgelost worden. Voor elke werkpost zijn er meerdere medewerkers verantwoordelijk en daardoor geven ze kennis veel beter aan elkaar door. Door 5S krijg je de orde, de netheid. Automatisch hebben ze dat doorgetrokken naar andere zaken. Dat is heel fijn om te zien.”

Je geeft stap per stap meer verantwoordelijkheid aan je medewerkers. Hoe bepaal je wanneer je die volgende stap neemt?

“Als ik het gevoel heb dat iets vlot verloopt, gaan we naar de volgende stap. Bijvoorbeeld bij 5S. We zijn met die eerste S gestart, de tweede S ligt daar heel nauw bij. Als iedereen het begrepen heeft, zijn we klaar voor de volgende uitdaging.”



Wat zou je als tip meegeven aan andere bedrijven die ook meer autonomie op de werkvloer willen leggen?

“Als je meer samenwerking wil hebben op de vloer, kan je er als eigenaar nooit los van staan. Jij hebt de daadkracht in handen. Ik zie mijzelf als een onderdeel van dat team!”

Waar wil je met het bedrijf naartoe?

“Ik wil marktleider worden in het nichesegment binnen de chocolade en het fruit. We zouden eigenlijk meer toonaangevend moeten zijn, dan nu enkel producten in de markt zetten die alom gekend zijn. Hierbij kan innovatie een hele fijne dynamiek geven in het bedrijf.

Daarnaast wil ik ook meer comfort voor mijn mensen. Hoe groter we worden, hoe meer middelen we gaan hebben om te investeren in automatisering en hoe flexibeler medewerkers ingezet kunnen worden. Iemand 8 uur aan een stuk kriebjes laten leggen, daar wil ik op lange termijn van af.”

Zien de medewerkers automatisering niet als een bedreiging?

“Ik heb een heel goed team waar ik graag samen die groei mee wil realiseren. Het is mijn bedoeling om meer flexibiliteit en variatie te realiseren met dezelfde mensen. Dat begrijpen zij nu ook wel. Ik wil groeien in een bedrijf met maximale efficiëntie, maar met een heel sterk team waar we die seizoensarbeid makkelijk aan kunnen koppelen.”

Spreek de inhoud van deze brochure je aan, en wens je ondersteuning om oplossingen te zoeken voor de kortcyclische arbeid in jouw bedrijf? IPV geeft voedingsbedrijven de kans om op maat van hun bedrijf aan de slag te gaan via twee soorten scans. Naast een analyse geven deze scans concrete aanknopingspunten rond acties, en worden die in beperkte mate begeleid.

1

Ergonomiescan

Tijdens een ergonomiescan wordt op één dag een structurele analyse gemaakt van (een selectie van) de werkposten in de productieafdeling, meer bepaald de interactie tussen mens en machine. IPV ondersteunt deze audit financieel met een tussenkomst van maximaal 1000 euro per bedrijf.

Meer info?

Danielle Verlaet, IPV-adviseur

T: 0473 654 284

E: danielle.verlaet@ipv.be

2

Organisatiescan

Via een organisatiescan krijg je zicht op mogelijke verbeteringen binnen je organisatie, om betere resultaten te behalen en sneller in te spelen op verandering en eisen van klanten, maar ook om de jobs van de medewerkers te verbeteren. Een externe partner helpt je om een goede teamwerking op de rails te zetten. Voor een dergelijk traject kan je bedrijf eenmalig rekenen op een tussenkomst van maximaal 6000 euro.

Meer info?

Lieve Ruelens, IPV-adviseur

T: 0472 118 622

E: lieve.ruelens@ipv.be

Ook te vinden op: www.ipv.be

Extra bronnen

Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk
www.beswic.be

Flanders Synergy
www.flanderssynergy.be

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg – MSA
Bakker - www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=38546
Slager - www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=39679
Keuken - www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=37071

FLOWBOX
www.flowbox.be

Ergonomiesite
www.ergonomiesite.be

IPV
www.langerwerkenmetgoesting.be

Stichting Innovatie en Arbeid. Sectorprofiel werkbaar werk in de voedingsindustrie 2004-2013. Brussel, mei 2014.

Smouts S. Kortcyclische arbeid in België: terug van nooit weggeweest. KU Leuven, Masterproef, Academiejaar 2013-2014. www.scriptiebank.be/sites/default/files/webform/scriptie/masterpaper_30.pdf

Vermeerbergen L., Pless S., Smouts S., Van Hootegem G. Een sociotechnische oplossing voor kortcyclische arbeidsdeling? KU Leuven, maart 2014.



Er is meer technologie
in je bedrijf dan je denkt.
Ze wordt onderschat en onderbe-
nut. Het gaat om supergeavanceerde
biotechnologie: je eigen medewerkers.