



HR • ICT • QUALITY • FINANCE • CO-SOURCING • BRUGFUNCTIE • PROJECTEN • HELPDESK • KENNISOVERDRACHT



Hoge tevredenheid bij medewerkers dankzij inspraak op alle niveaus



Wim Raspoet,
HR Manager Tyco Electronics

In 2005 startte Tyco Electronics in Oostkamp een project om zijn productiemedewerkers nauwer te betrekken. Het organiseerde met dienstenbedrijf ORBID opleidingen voor zijn mensen en introduceerde het teamwerk. “Sinds de start van het bedrijf in 1961, toen het nog Siemens was, is er enorm veel veranderd”, vertelt HR Manager Wim Raspoet. “Vandaag wordt manuele arbeid zoveel mogelijk uitbesteed en zijn de kwaliteitseisen en de complexiteit van de producten sterk toegenomen. Ook het verwachtingspatroon van schoolverlaters is helemaal anders. Veertig jaar geleden kon zowat iedereen zich vinden in een hiërarchische structuur. Onze technisch hoog opgeleide mensen verwachten vandaag inspraak en een open kader om creatief te werken. Ook onze klanten veranderden: terwijl we aanvankelijk vooral in de telecomsector actief waren, is 95% van onze producten nu bestemd voor de automobielbranche.”

Afdeling spuitgieten bijt de spits af

Elke drie jaar organiseert Tyco Electronics een wereldwijde rondvraag om te peilen naar de tevredenheid bij de medewerkers. In 2005 bleek dat het de werking van de Belgische spuitgietafdeling moest herbekijken. Dat was ook al door andere zaken aan het licht gekomen: een hoog ziektecijfer, geen goede productiekwaliteit, slechte productiecijfers en de vakbond die te vaak aan de deur van HR stond. Dus stapte de personeelsdienst naar het management met het voorstel om in die afdeling teamwerk in te voeren en de medewerkers meer inspraak en verantwoordelijkheid te geven.

“Vandaag hebben we een hele weg afgelegd”, aldus Wim Raspoet. “De functie van ploegcoördinator bestaat niet langer. Tachtig procent van hun taken vangen de teams nu op, zoals de planning, de vakantieregeling, orde en netheid op de werkvloer. Het overige deel wordt door de coaches overgenomen, bijvoorbeeld evaluatie en loon. Elk team heeft een teambegeleider. Ik vergelijk het met een voetbalkapitein, geen trainer. Hij fungeert als aanspreekpunt maar speelt gewoon mee met de rest van de ploeg. Omdat de mensen plots meer verantwoordelijkheden en andere taken kregen, moesten we ze ook opleiden. Vroeger keken we vooral naar technische competenties, in ons nieuwe model zijn ook sociale en communicatieve vaardigheden van belang. We hebben de leidinggevenden dus de nodige HR-kennis bijgebracht: hoe moet je inspelen op bepaalde reacties van mensen, welke instrumenten bestaan er, ... We hebben er meteen een praktische cursus van gemaakt, met oefeningen met een acteur. Tussendoor hebben we samen met ORBID enkele medewerkerstevredenheidsenquêtes uitgevoerd, die onmiddellijk een beeld geven van wat wel en niet werkt. Zo konden we, waar nodig, bijsturen.”

Problemen op de werkvloer worden nu in eerste instantie door de teams aangepakt. Als er binnen een team bijvoorbeeld slechts twee personen zijn met een bepaalde competentie, moeten zij onderling hun vakantie regelen. Een van de twee moet altijd aanwezig zijn, maar zij kunnen ook beslissen om een derde collega op te leiden zodat vakantie nemen weer wat eenvoudiger wordt.

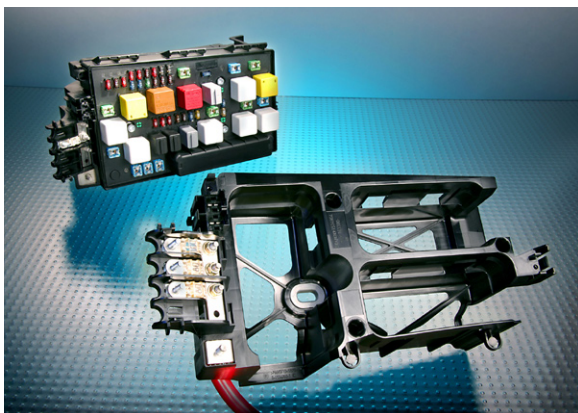
Oefening geslaagd

Na twee jaar is de personeelstevredenheid bij de spuitgietafdeling sterk gestegen, net als de kwaliteit, de financiële resultaten en niet in het minst de inzet en motivatie van de mensen. De afdeling produceert met hetzelfde aantal mensen nu 4 tot 5 procent meer. Wim Raspoet: "Dat betekent nog niet dat we er al helemaal zijn. We moeten deze goede manier van werken handhaven en willen nog meer verantwoordelijkheden bij de mensen leggen. De vakbonden zelf vroegen ons om het teamwerkmodel ook in de vier andere afdelingen te introduceren. We hebben hen dan ook van bij het begin betrokken bij het project. Momenteel organiseren we samen met ORBID volop assessments om geschikte teambegeleiders te vinden voor de andere afdelingen. Mensen die hiervoor niet meteen slagen kunnen, als ze willen, verantwoordelijk worden voor deeltaken: orde en netheid, veiligheid, kwaliteit, innovatie of leveringen. De interne samenwerking is sterk verbeterd, veel muren zijn gesloopt en open communiceren is geen loos begrip meer."

Geen zin in kant-en-klaarmaaltijd

Waarom Tyco Electronics voor ORBID koos als externe partij? "Enerzijds hebben ze overtuigende competenties in opleiden, change management en teamwerk", zegt Wim Raspoet. "Dat vraagt specifieke knowhow, het is niet iets dat je zomaar van het rek neemt als kant-en-klaarmaaltijd. Anderzijds maken ze mensen vrij om het project concreet vorm te geven en te ondersteunen, wat van pas komt aangezien onze HR-afdeling zich hiervoor slechts beperkt kan vrijmaken. Daarnaast fungeert ORBID als klankbord: een externe speler ziet dingen waar wij blind voor geworden zijn. We kunnen onze inzichten en ideeën toetsen en samen nieuwe ideeën ontwikkelen. We gaan met elkaar ook meer om als partners dan als klant - leverancier."

De vestiging in Oostkamp is de voortrekker binnen de wereldwijde groep. Binnen een jaar moet de nieuwe structuur overal in de vestiging doorgedrongen zijn. De lokale CEO gelooft heel sterk in talentbeheer, mensen begeleiden en verantwoordelijkheden delegeren. "Dat helpt natuurlijk", besluit Wim Raspoet.



Over Tyco Electronics

Tyco Electronics in Oostkamp ontwikkelt en produceert elektromechanische componenten zoals connectoren voor zowat alle automerken. Tyco Electronics heeft vestigingen in meer dan vijftig landen over de hele wereld, waar alles samen bijna 80.000 mensen werken. België heeft vestigingen in Kessel-Lo en Oostkamp, met in Oostkamp ruim 700 medewerkers.

<http://www.tyco.com>