

Plan van Aanpak

TWI implementatie

Inhoudsopgave

1. Achtergrond TWI	3
2. Projectorganisatie	5
2.1 Trainen medewerkers	5
2.2 Randvoorwaarden voor het slagen van TWI	6
3. Planning en doorlooptijd	7
Bijlage 1: Projectplan	10

1. Achtergrond TWI

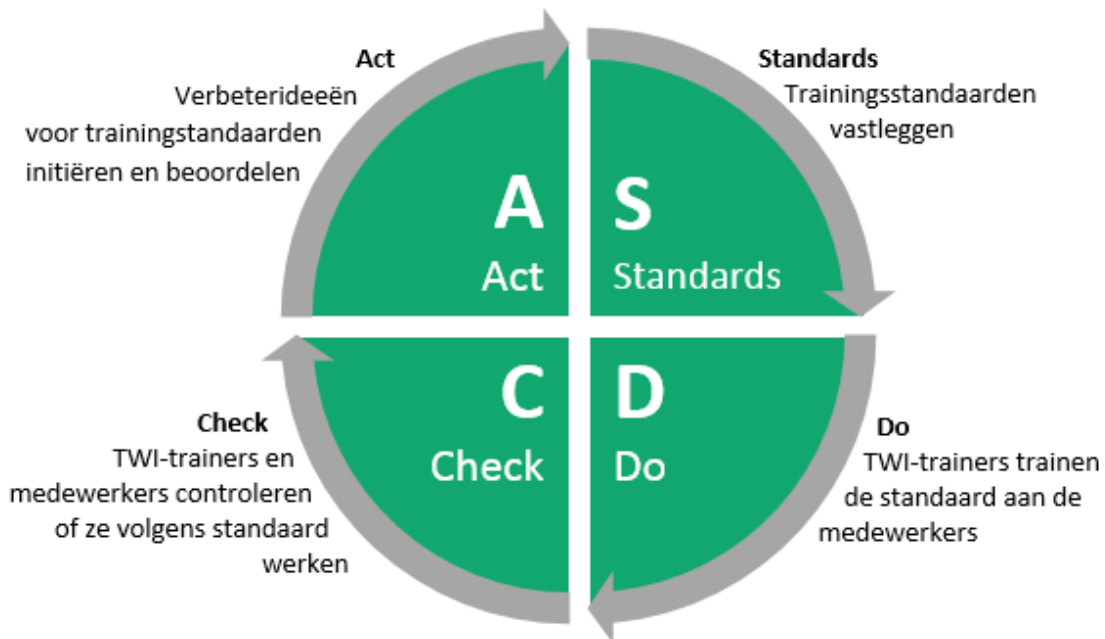
Beheerst, veilig, kwalitatief en efficiënt werken is van groot belang bij het inzetten van medewerkers binnen de organisatie. Een goede opleiding/training vormt hiervoor de basis. In dit plan van aanpak wordt een plan uitgewerkt voor het implementeren van TWI binnen een organisatie.

Voor het snel, veilig en efficiënt inwerken van verschillende taken/werkzaamheden van medewerkers is gekozen voor de TWI (Training Within Industry) methode. Het toepassen van TWI in het trainen van taken van medewerkers zorgt voor een reductie van 60% – 80% inwerktijd c.q. tijd die nodig is voor de trainer om te trainen. Daarnaast is de kans op het maken van fouten, na toepassing van TWI, gereduceerd tot minder dan 5%. De effecten in de Tweede Wereldoorlog waren dan ook:



Bij deze methode worden de taken/werkzaamheden teruggebracht naar TWI werkinstructies oftewel WVS'en, waarbij de werkzaamheden worden opgebouwd uit de verschillende handelingen die moeten gebeuren, wat daarbij de kritische punten zijn en waarom dat zo is. Vervolgens wordt deze werkinstructie/ WVS zodanig getraind dat de werkzaamheden veilig, efficiënt en zonder fouten wordt uitgevoerd.

Het zodanig aanleren dat de medewerker het veilig, efficiënt en zonder fouten kan uitvoeren, zit hem in het 3 keer voordoen en 4 keer nadoen. Dit zodat de medewerker de taak in een korte tijd meerdere malen uitvoert op één manier en dat is de juiste manier. De trainer traint eenduidig en gestandaardiseerd volgens een instructiekaart(TIK) zodat deze medewerker ook echt op de juiste manier getraind wordt. In het figuur op de volgende pagina staan de stappen in de juiste volgorde beschreven van wat de rol van een trainer is in het trainen.

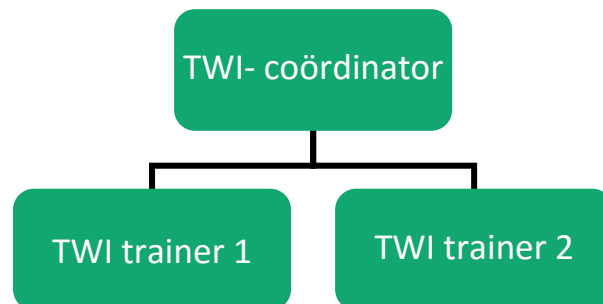


De kracht van TWI zit hem in gestandaardiseerd en eenduidig inwerken zoals op de vorige pagina benoemd is. Het is hierbij wel van belang dat medewerkers niet vergeten mogen worden bij het implementeren van een verbetertraject. Dit zal met het invoeren van TWI niet anders zijn, aangezien gegevens vanaf de werkvloer verzameld dienen te worden. De informatie stroom van onderaf naar boven is dus van groot belang. Deze informatiestroom dient continu gecontroleerd te worden met verschillende betrokkenen.

2. Projectorganisatie

Om TWI zo goed mogelijk in de organisatie weg te zetten is het van belang dat er van tevoren een duidelijk plan is over de TWI implementatie. Dit zorgt ervoor dat de juiste afspraken gemaakt worden en de medewerkers in de organisatie bereid zijn om mee te werken aan deze implementatie.

Voor het uitrollen van TWI zijn een aantal rollen vastgelegd in de organisatie met een daarbij horende structuur:



De TWI-coördinator is verantwoordelijk voor het coördineren van de planning, organisatie van updates, coördinatie van de verbetercyclus en de organisatie van audits. Daarnaast zorgt de coördinator voor het trainen van de (TWI) trainers. De TWI-coördinator houdt tevens in de gaten of er voldoende (goede) trainers zijn. Hoeveel trainers er nodig zijn is per organisatie verschillend. Een strategische keuze van de juiste trainers is daarbij van groot belang.

De (TWI) trainers zijn praktijkmedewerkers die TWI trainingsstandaarden opstellen, deze geschikt maken om op te nemen in bijvoorbeeld een E-learning (PP en mogelijk een video), de medewerkers trainen volgens de standaard en deze ook kunnen controleren. Deze trainers promoten samen met de TWI-coördinator de methode. Het aantal TWI-trainers is afhankelijk van de grootte van de organisatie en het te implementeren traject. Daarnaast zullen er binnen de organisatie een aantal keuzes gemaakt moeten worden met betrekking tot de invulling van het takenpakket van de TWI-trainer. Hierbij zal het vooral gaan om een grijs gebied tussen de rol van de TWI-coördinator en de TWI-trainer. Zoals het inplannen van nieuwe medewerkers om ze op te leiden en het doorvoeren van veranderingen in uitgewerkte trainingsstandaarden oftewel WVS'en.

2.1 Trainen medewerkers

Door het opzetten van een organisatie wordt duidelijk dat promotie van groot belang is. Het trainen van nieuwe en vaste medewerkers gaat niet altijd even gemakkelijk. Promotie in de hele organisatie is daarbij van groot belang. Medewerkers moeten betrokken worden bij de implementatie van het algehele traject en moeten als ware het voordeel inzien van deze methode. Zonder betrokkenheid van alle stakeholders is het lastiger om beschikbare informatie boven tafel te krijgen.

2.2 Randvoorwaarden voor het slagen van TWI

Voor TWI zijn een aantal randvoorwaarden die binnen de projectgroep duidelijk opgesteld moeten worden. Tijdens de implementatie van TWI zijn vanuit vABC een aantal belangrijke afspraken aan het licht gekomen. In onderstaande opsomming zijn er een aantal randvoorwaarden beschreven om TWI te kunnen laten slagen in de organisatie:

1. Trainers en TWI-coördinator moeten voldoende tijd beschikbaar hebben voor TWI
2. Trainers moeten trainen volgens de juiste methode, oftewel de TWI-methode en hierop in geen andere uitweg mogelijk
3. Trainers en TWI-coördinator moeten weten wat TWI is, achter TWI staan en dit uitdragen naar de rest van de organisatie
4. TWI-coördinator moet zijn functies uitvoeren en waar nodig bij kunnen sturen als er niet volgens afspraken gewerkt wordt
5. Productielijnen of machines moeten werkend en vrij zijn voor gebruik tijdens een training, zodat deze training ook echt op de juiste manier door kan gaan
6. Een nieuwe medewerker moet over basiskennis beschikken die niet geleerd wordt tijdens de trainingen, welke uitgebreid kan worden door E-learning

3. Planning en doorlooptijd

Zoals er al eerder naar voren gekomen is bestaat het implementeren van TWI uit een aantal fasen. Hoeveel tijd deze fasen in beslag nemen is per implementatie verschillend. Deze fasen zijn:



In onderstaande tekst worden de fasen toegelicht. In [bijlage 1](#) staat deze in een tabel weergegeven met een geschatte doorlooptijd erbij.

Fase 0: Voorbereiden

In fase 0 worden er voorbereidingen getroffen voor TWI. Het is hierbij van belang dat afspraken gemaakt worden over de invulling van TWI. Hierbij wordt de projectorganisatie opgezet en moeten medewerkers geïnformeerd worden over TWI. Daarnaast moet er een plan opgezet worden welke lijnen/afdelingen als eerst te maken krijgen met een uitrol TWI oftewel welke lijnen/afdelingen zijn een strategisch goede keuze om TWI als eerste te implementeren. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden voor de meest uitgebreide lijn, de lijn met daarin de verwachting van de grootste resultaten of de lijn met zo min mogelijk weerstand.

Door middel van een nulmeting kun je kijken hoe de situatie van de organisatie is op dit moment. Om de gehele projectorganisatie geïnformeerd te houden, kan er gekozen worden voor een wekelijks of tweewekelijks stuurgroep-overleg.

In deze fase is het verstandig om een informatiepresentatie te geven voor betrokkenen. Denk hierbij aan toekomstige trainers, operators van betrokken lijnen, nieuwe medewerkers en betrokken/strategisch gekozen management functies. In deze presentatie staat bijvoorbeeld een korte uitleg over TWI, een workshop met TWI-training en een plan voor de implementatie van TWI. Naast deze informatievoorziening moet TWI PR krijgen in gebruikelijke communicatiemiddelen, denk hierbij aan bijvoorbeeld een nieuwsbrief, beeldkrant, dashboard etc. Daarnaast kan er gekozen worden om deze deel uit te laten maken van een dagelijks overlegstructuur.

Fase 1: TWI instructies opstellen

In de eerste weken zal er inzicht gemaakt worden in de taken per afdeling. Dit wordt uitgewerkt met behulp van de Werkplekanalyse per afdeling. Hierdoor weet je ongeveer hoeveel taken er in een Trainingsstandaard uitgewerkt gaan worden. Het uitwerken van één Trainingsstandaard neemt ongeveer 1 dag in beslag (zonder de training geschikt te maken

voor E-Learning). Gebruik voldoende bronnen om een Trainingsstandaard op te stellen, zodat de beste methode vastgelegd wordt. In sommige gevallen betekent dit dat eerst de verschillende werkwijzen geanalyseerd moeten worden, voordat de beste methode helemaal duidelijk is.

In fase 1 worden de trainers tevens getraind. Deze training kost vanuit vABC 2 dagdelen waarbij trainers te kennismaken met TWI, het schrijven van Trainingsstandaarden, communicatiestijlen en het geven van feedback. De trainers werken intensief samen met de TWI-coördinator in deze fase. Na deze training kunnen de TWI-trainers elkaar trainen zodat het geven van trainingen hun tweede natuur wordt. Communicatiestijlen zijn hierbij van groot belang aangezien een trainer een voorbeeldrol heeft ten opzichte van vaste en nieuwe medewerkers. Tijdens een training moet de trainer de medewerker op gemak kunnen stellen zodat de training prettiger wordt voor de nieuwe medewerker.

Tijdens deze fase kan er gekozen worden om alvast een planning te maken van nieuw binnen te komen medewerkers, het beschikbaar stellen van trainers en een trainingsmatrix.

PR is in deze fase van groot belang aangezien medewerkers nieuwsgierig gemaakt moeten worden voor deze inwerkmethode. Denk hierbij weer aan gebruikelijke communicatiemiddelen in fase 0.

Fase 2: Trainen

In deze fase kunnen medewerkers getraind worden middels de TWI-werkwijze. Dit gebeurt allemaal door de (gecertificeerde) trainers. Hierbij kan een van te voren aangehouden planning helpen als leidraad voor het opleiden van de juiste medewerkers (zoals opgesteld in fase 1). Tijdens het opstellen van de Trainingsstandaarden zal direct een trainingsmatrix ingericht worden waarin de medewerkers van staan die getraind dienen te worden in de verschillende Trainingsstandaarden. Wanneer de medewerker in een bepaalde taak getraind is kan de status gewijzigd worden naar Bewust Bekwaam aangezien de medewerker de taak dan kan uitvoeren.

Iedere week / om de twee weken zal tijdens het stuurgroep-overleg, de status van het training toegelicht worden en kan waar nodig worden bijgestuurd. De frequentie van het stuurgroep-overleg kan afgebouwd worden wanneer er niet elke week een gesprek meer plaats hoeft te vinden tussen alle projectorganisatieleden.

De PR voor TWI is in deze fase net zo belangrijk als fase 0 en 1. Hierbij kun je naast de gebruikte methodes in fase 0 en 1 kiezen om meer communicatiemiddelen te gebruiken. Medewerkers die getraind zijn kun je betrekken bij de ontwikkeling van TWI door ze bijvoorbeeld een evaluatieformulier in te laten vullen of deel te nemen aan een evaluatiegesprek. Hierdoor worden praktijk inzichten verkregen en krijgen medewerkers in de gaten dat hun input kan helpen bij de verdere implementatie. Medewerkers moeten TWI niet het idee krijgen dat het een methode is die geïmplementeerd wordt en vervolgens vergeten.

Fase 3: audit

Het is van belang om te zorgen dat TWI blijft leven in de organisatie én (nieuwe) medewerkers of trainers te laten groeien in hun rol. Naast een trainingsmatrix en stuurgroep-overleg zijn hiervoor audits nodig. Deze audits bestaan uit een Medewerker-Audit en een Trainer-Audit. De Medewerker-Audit is nodig om te controleren of medewerkers nog werken volgens de juiste getrainde standaard of dat er een betere methode van werken is dan de standaard voorschrijft. Wanneer medewerkers niet werken volgens de juiste standaard kan dit gevolgen hebben voor kwaliteit van het eindproduct of veiligheid van medewerkers. Wanneer er een betere manier van werken is zal de Trainingsstandaard aangepast moeten worden. Daarnaast is er een Trainer-audit. Deze wordt tevens gebruikt om te controleren of te TWI-trainer ook een echte TWI-trainer is. Deze audit controleert of de medewerker juist traint volgens de instructiekaart en/of deze op een rustige en duidelijke manier traint aan de nieuwe medewerker. Hierdoor ontstaan momenten waarin zowel positieve als verbeteringen aangegeven kunnen worden, zodat de TWI-trainer of medewerker kan groeien in zijn taak of functie. De TWI-trainer heeft een hele belangrijke taak in de organisatie want zonder hem zijn er geen juist opgeleide nieuwe medewerkers. Deze verantwoording moet vanuit de organisatie beloond worden door aandacht en groeimogelijkheden in zijn rol.

Ook in deze fase is de PR belangrijk, omdat TWI steeds meer een deel uitmaken van het dagelijkse takenpakket en in het doen en laten van de opgeleide medewerkers. Dit is tevens de fase waarin de effecten van TWI duidelijk zichtbaar worden

Fase 4: TWI uitrol over verdere organisatie en borging

Wanneer de eerste resultaten van TWI inzichtelijk zijn, kan er gekozen worden om TWI verder uit te rollen over de organisatie. Het is hierbij van belang dat tijdens de verdere uitrol de reeds geïmplementeerde TWI plaatsen niet vergeten worden.

Het beheer en de borging van TWI op reeds geïmplementeerde plaatsen kan inzichtelijk gemaakt worden door het auditen van medewerkers en trainers. Zo weet je of er nog volgens de juiste methodes gewerkt kan worden. Wel bezit de borging per organisatie verschillende onderdelen naast het auditen. Het is van belang dat de medewerkers continu in contact komen met deze methode en dat TWI uiteindelijk niet meer gezien moet worden als methode maar als onderdeel van het dagelijks functioneren. De uitrol van TWI op andere plaatsen kan weer uitgevoerd worden volgens het doorlopen van de verschillende fasen (fase 1 t/m 4).

