



Medewerker met pensioen, waar blijft de kennis?

Afstudeeronderzoek

MEI 2022

Auteur

Laura Jobing

Onderwijsinstelling

Aeres Hogeschool
Dronten

TITELPAGINA

Titel van het onderzoek:

'Hoe kan kennisverlies van productiemedewerkers door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd in productiesectoren tegengegaan worden?'

Opdrachtgever:

Examencommissie Aeres Hogeschool Dronten
De Drieslag 4
8251 JZ Dronten
Tel: 088-0206000
Info.hogeschool.dronten@aeres.nl

Eerste beoordelaar:

Mevr. C. Oostveen

Tweede beoordelaar:

Dhr. G. Sol

Auteur:

Laura Jobing
3027841

Opleiding:

Bedrijfskunde en Agrifoodbusiness
Minor HRM – Hanze Hogeschool Groningen

Datum:

Mei 2022

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoek naar *'hoe kan kennisverlies van productiemedewerkers door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd in productiesectoren tegengegaan worden?'* Dit afstudeeronderzoek is het laatste onderdeel van mijn opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness die ik volg aan de Aeres Hogeschool te Dronten. Het onderzoek is geschreven voor de examencommissie van Aeres Hogeschool Dronten. Door mijn afstudeerstage bij Smurfit Kappa TWINCORR is deze onderzoeksvraag ontstaan. Aankomende twee jaar vertrekken er circa 15 productiemedewerkers bij het bedrijf. Dit komt door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, hierdoor vindt er kennisverlies plaats.

Het gehele onderzoek is bedoeld voor bedrijven in de productiesector die te maken hebben met kennisverlies door productiemedewerkers die met pensioen gaan, het is ook relevant voor andere vestigingen van Smurfit Kappa. In dit onderzoek zullen mogelijkheden en een mogelijke oplossing worden gegeven voor het tegengaan van kennisverlies.

Als er gesproken wordt over de industrie wordt hier ook wel de productiesector of productie-industrie mee bedoeld.

Graag wil ik Smurfit Kappa TWINCORR bedanken voor de kans die ze mij hebben gegeven om dit onderwerp te onderzoeken en de plezierige stage. In het bijzonder Kirsten Dijkhuis, Benita Sinnige en Mirian Bos – Groenink voor het begeleiden tijdens de stageperiode en dit onderzoek. Mijn afstudeer begeleidend docent Carolien Oostveen wil ik bedanken voor het meedenken, de goede adviezen en de feedback.

Veel leesplezier gewenst!

Laura Jobing

Hoogeveen, mei 2022

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	5
Summary	6
1. Inleiding	7
1.1 Actualiteiten	7
1.2 Literatuurstudie	8
1.2.1 Definities kennis	8
1.2.2 Pensioengerechtigde leeftijd	11
1.2.3 Productiesector	12
1.3 Onderzoeksvragen	14
2. Methode	15
2.1 Onderzoekseenheden	15
2.1.1 Literatuurstudie	16
2.2 Methoden	17
2.2.1 Coderen	17
2.2.2 Validiteit en betrouwbaarheid	18
3. Resultaten	19
3.1 Welke cruciale, impliciete kennis hebben productiemedewerkers in de productiesector opgedaan die zij denken dat verloren zal gaan?	19
3.2 Wat wordt er binnen de productiesector op dit moment gedaan om kennis niet verloren te laten gaan?	19
3.3 Welke mogelijkheden zijn er om kennisverlies tegen te gaan?	21
3.4 Welke van deze mogelijkheden voor het tegengaan van kennisverlies wordt als gewenst ervaren in de productiesector?	22
4. Discussie	25
4.1 Reflectie op het onderzoek	25
4.1.1 Proces	25
4.1.2 Methode	25
5. Conclusie & aanbevelingen	26
5.1 Conclusie	26
5.1.1 Deelvraag 1	26
5.1.2 Deelvraag 2	26
5.1.3 Deelvraag 3	27

5.1.4 Deelvraag 4	27
5.1.5 Hoofdvraag	28
5.2 Aanbevelingen	28
Bibliografie	30
Bijlage I: Interviews	33
Bijlage II: Transcript interviews	35
Bijlage III: Checklist schriftelijk rapporteren.....	66

SAMENVATTING

Vergrijzing is een oorzaak van kennisverlies. De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking stijgt, er zijn meer ouderen en er wordt langer doorgewerkt tot latere leeftijd. Dit zorgt voor uitdagingen bij organisaties, bijvoorbeeld het bewaren van waardevolle kennis van ervaren medewerkers die met pensioen gaan. Smurfit Kappa TWINCORR is één van deze ondernemingen in de productiesector die te maken heeft met kennisverlies. De komende jaren is in dit bedrijf een lichte stijging in het aantal productiemedewerkers die met pensioen gaan. Als deze medewerkers met pensioen gaan is het van belang om de ervaren opgedane kennis te bewaren, er is niet bekend om welke kennis dit gaat. Het doel van het onderzoek is om een oplossing te bieden voor productiesectoren die te maken hebben met kennisverlies van productiemedewerkers door het bereiken van de pensioenleeftijd. Hierdoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'hoe kan kennisverlies van productiemedewerkers door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd in productiesectoren tegengegaan worden?'

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is er een semigestructureerd interview gehanteerd. De interviewvragen zijn vooraf opgesteld per doelgroep. Op een random manier uit het algemene ouderdoms- en medewerkersbestand van Smurfit Kappa TWINCORR zijn er zes productiemedewerkers, drie leidinggevend en twee productiemedewerkers die in dienst zijn getreden via een opleidingsprogramma uitgehaald om hen te interviewen. Het resultaat is dat er sprake is van kennisverlies, er te weinig tijd en aandacht is om nieuwe medewerkers op te leiden en de algehele indiensttreding verbeterd kan worden. De voorkeur gaat uit naar een combinatie van 'buddy'-systeem en intern opleidingsprogramma.

Het advies is om met de bijna gepensioneerde productiemedewerkers op tijd een gesprek aan te gaan om de kennis in kaart te brengen waarvan de bijna gepensioneerde productiemedewerker denkt dat deze verloren zal gaan. Daarnaast is het advies om de algehele indiensttreding te verbeteren, een nieuwe medewerker eerder aannemen dan op dit moment wordt gedaan en boven bezetting aannemen gedurende de periode dat een nieuwe medewerker wordt opgeleid.

Sterke punten van het onderzoek zijn het helder beschreven theoretisch kader, de aanpak, gekozen geïnterviewden en de vele uiteenlopende ontvangen informatie. Zwakke punten van het onderzoek zijn de beperkte onderzoeksgroep en enkele onduidelijke interviewvragen. In een eventueel vervolgonderzoek kan vooraf bedacht worden op welke manier de interviewvragen geïnterpreteerd kunnen worden en hieruit de interviewvragen aanpassen/verduidelijken. Voor een hogere betrouwbaarheid is het advies om de volgende keer meerdere bedrijven te benaderen om te interviewen.

SUMMARY

Ageing is a cause of knowledge loss. The average age of the working population is rising, the number of older people is increasing and people are working longer into their retirement. This leads to challenges for organisations, for example, the preservation of valuable knowledge of experienced employees when they retire. Smurfit Kappa TWINCORR is one of these companies in the production sector that has been affected by knowledge loss. In the coming years, this company will see a slight increase in the number of production employees retiring. When these employees retire, it is essential to retain the knowledge they have acquired; it is not determined which knowledge this will be. The aim of the study is to provide a solution for manufacturing sectors that face knowledge loss of manufacturing employees due to reaching retirement age. Therefore, the following research question was formulated: 'how can the loss of knowledge of manufacturing employees by reaching retirement age in manufacturing sectors be prevented?

A semi-structured interview was used to answer the research question. The interview questions were drafted beforehand for each target group. Six production employees, three managers and two production employees who entered into service through a training programme were randomly selected from the general age and employee database of Smurfit Kappa TWINCORR to be interviewed. The result is that there is a loss of knowledge, not enough time and attention to train new employees and the overall hiring process can be improved. A combination of a "buddy" system and an internal training programme is preferred.

It is recommended that pre-retired employees be interviewed in time to identify the knowledge that they believe will be lost. In addition, the recommendation is to improve the overall hiring process, hire a new employee earlier than currently done and hire above capacity during the period a new employee is being trained.

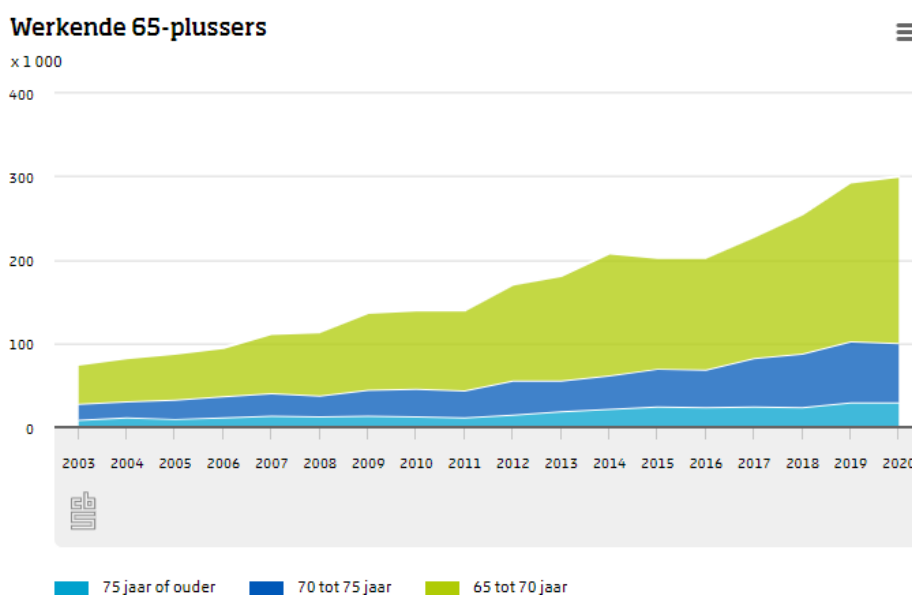
The strengths of this research are the clearly described theoretical framework, the approach, the randomly selected weaknesses of the research are the limited research group and some unclear interview questions. In a possible follow-up study, it could be determined in advance how the interview questions can be interpreted and, as a result, the interview questions could be adjusted/clarified. For a higher reliability, the recommendation is to approach more companies for interviewing in the future.

1. INLEIDING

In de inleiding wordt allereerst de huidige context van het afstudeeronderzoek beschreven. Daarna volgt de literatuurverdieping waarin de begrippen uit de onderzoeksvraag specifiek worden behandeld met de knowledge gap. Tenslotte wordt de onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen behandeld.

1.1 Actualiteiten

Inmiddels is bekend dat de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking steeds verder omhooggaat. Dit komt doordat er meer ouderen zijn en er langer doorgewerkt wordt. Volgens het CBS nam het aantal 65-plussers dat werkzaam is toe van 75 duizend in 2003, naar 300 duizend in 2020. In figuur 1 is een duidelijk overzicht hiervan te zien. Vergrijzing is de oorzaak van deze groei, aangezien het aantal 65-plussers is gestegen van 2,1 miljoen naar 3,3 miljoen tussen 2003 en 2020 (CBS, 2021).



Figuur 1 Werkende 65-plussers (CBS, 2021)

Vergrijzing is een oorzaak van kennisverlies, maar mede hierdoor en het langer doorwerken zorgt het ook voor uitdagingen bij organisaties. Te denken valt aan het bewaren van kennis van ervaren medewerkers die met pensioen gaan. De kennis van deze medewerkers is vaak waardevolle kennis, die in de loop van de jaren is opgebouwd. Het niet gebruiken van de al beschikbare kennis in een organisatie kost tijd en geld. Wanneer kennis niet wordt overgenomen kan dit leiden tot ondoelmatigheid, verminderde tempo en beperkte productiviteit. Ook de kwaliteit van de dienstverlening in de organisatie kan ten onder gaan, de kwaliteit over het beantwoorden van vragen kan verminderd worden en er is meer risico op het maken van fouten. Hieruit kan gehaald worden dat het belangrijk is om maatregelen te nemen om kennisverlies tegen te gaan (Depasse, 2011).

Het managen van deze kennis is niet eenvoudig en daardoor lopen organisaties tegen verschillende problemen aan. Namelijk, de organisatie verliest kennis doordat een medewerker uit dienst treedt, met de kennis van deze gepensioneerde wordt niets meegedaan omdat er nog geen plaatsvervangende medewerker is. Daarnaast verloopt de uitwisseling van kennis tussen verschillende generaties moeizaam. Doordat deze kennis intern wordt gemist kan het inhuren van externe kennis hoge kosten opleveren (Rooijackers, 2018).

1.2 Literatuurstudie

1.2.1 DEFINITIES KENNIS

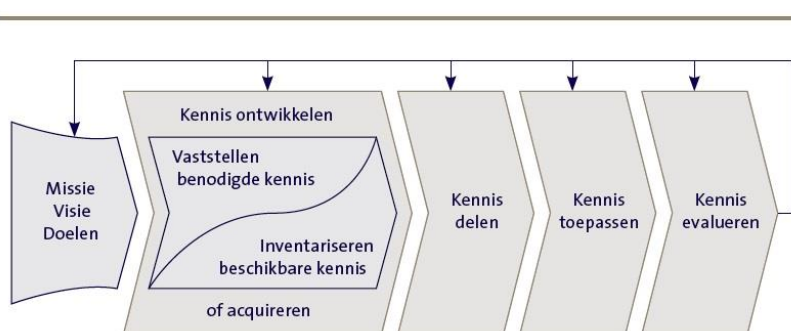
In de literatuur wordt het begrip kennis verschillend gedefinieerd, bijvoorbeeld als het toekennen van betekenis aan informatie (Bots & Jansen, 2005). Of als het professionele intellect van een organisatie (Quinn, Anderson & Finkelstein, 1996). Er is geen juiste definiëring van kennis. Bij dit onderzoek komt de definitie van Davenport en Prusak het beste overeen. Deze definitie luidt:

"knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and it's applied in the mind of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes and practices and norms" (pp. 5) (Blaauw, 2005).

De reden voor het hanteren van deze definitie is de uitgebreide omschrijving, aandacht aan organisatiekennis en aandacht aan de kennis onderdelen: impliciete- en expliciete kennis (Nimeijer, 2012).

Kennismanagement

Er zijn verschillende definities voor het begrip kennismanagement. Het heeft te maken met het regelen en bedienen van processen volgens Bertrams (1999). Een tweede definitie is: de kennis van het individu moet de kennis worden van de organisatie (Depassé, 2010). Volgens Weggeman (2000) wordt het begrip uitgedrukt als: *"de processen in de KennisWaardeKeten zozeer in orde brengen en bedienen waardoor het effect en blijdschap van de productiefactor toeneemt"*. De route die de kennis aflegt is te zien in figuur 2. Kennis wordt belangrijker wanneer het zich verder in de keten afspeelt. Het is te zien als een kringloop, een doorloop van verschillende processen. Uiteindelijk uit het zich in het effect en de uitwerking van de evaluatie, het herstellen en/of bijschaven hiervan (Depassé, 2010).



Figuur 2 KennisWaardeKeten Weggeman, 2000 (Depassé, 2010)

Verschillende soorten kennis

Kennismanagement kan zowel benut worden op individueel niveau, als niveau van de gehele organisatie en omgeving. Het beschermen van bestaande kennis binnen een organisatie en het rendement hiervan verhogen zijn doelen van kennismanagement. Er zijn drie soorten kennis waarover bedrijven beschikken, namelijk benodigde -, specifieke – en cruciale kennis. Met benodigde kennis wordt kennis bedoeld die nodig is voor het uitvoeren van algemene bedrijfsopdrachten, deze kennis is voor ieder bedrijf noodzakelijk. Een voorbeeld hiervan is het maken van facturen. Met specifieke kennis wordt bedoeld kennis die specifiek is voor een bedrijfstak, te denken valt aan het naleven van de veiligheidseisen die

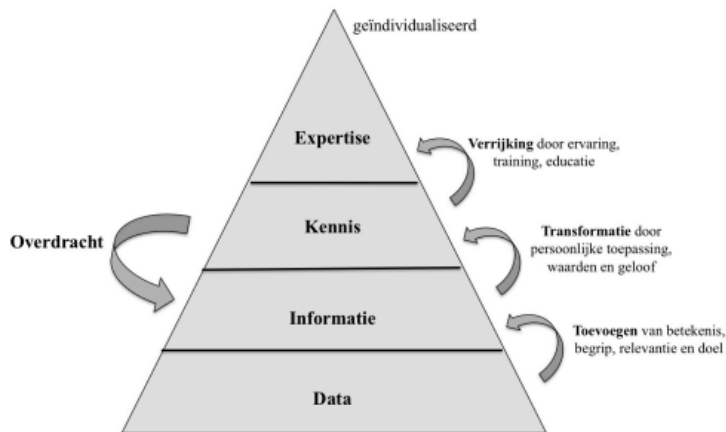
gelden voor het bedrijf. Deze kennis is belangrijk voor elk bedrijf in een specifieke tak van het bedrijf. Tenslotte is er nog cruciale kennis, deze is essentieel, dit biedt bedrijven de mogelijkheid om zich te differentiëren. Bijvoorbeeld het instellen en onderhouden van de golfkartonmachine. Mede hierdoor wordt de eigenheid van de organisatie bepaald, daardoor is het, anders dan benodigde en specifieke kennis, belangrijk om deze kennis te beschermen. Als er gekeken wordt naar kennisverlies en wat er binnen een organisatie belangrijk is om te behouden is dat cruciale kennis, deze kennis is in de loop van de jaren opgebouwd binnen de organisatie bij de medewerkers. Benodigde en specifieke kennis kan eventueel meegepikt worden door externe medewerkers (Nimeijer, 2012).

Onder cruciale kennis wordt verstaan de impliciete kennis van de medewerker (Blaauw, 2005). Ontastbaar, subjectief en kennis die aan personen gebonden zijn, zijn kenmerken hiervan. Deze kennis wordt in de hersenen van medewerkers vastgelegd, het wordt gezien als vanzelfsprekend en onbewust. Vergroting van deze kennis gebeurt naarmate de medewerker ouder wordt en meer ervaring opbouwt. Naast impliciete kennis wordt kennis ook verdeeld in expliciete kennis. Dit kan meer gezien worden als informatie dan kennis, volgens verschillende rapporten staat het ook wel bekend als objectieve en gecodificeerde kennis. Op basis van Davenport en Prusak wordt vastgelegde kennis gezien als expliciete kennis, te denken valt aan documenten en magazijnen (Nimeijer, 2012).

Een methode voor het overdragen van deze cruciale kennis is het Transfer & Retention Of Implicit Critical Knowledge methodiek (TRICK). Anders dan de methode van Weggeman is deze gericht op behoud van kennis van vertrekkende medewerkers. Het bestaat uit enkele stappen, allereerst het identificeren van kennis van de medewerkers die uit dienst gaan. Vervolgens het kijken van welke van deze informatie en ervaring bedrijfsrelevant is. Ten slotte is het van belang te onderzoeken via welk middel deze kennis overgedragen kan worden (van den Brink, 2014).

Kennis hiërarchie model

In het kennis hiërarchie model wordt duidelijk gemaakt hoe kennis uiteindelijk wordt omgezet tot expertise, figuur 3. Dit kan ook gezien worden als impliciete kennis van de medewerker. Volgens Bender en Fish (2000) gebeurt dit door het omzetten en verrijken van informatie. Personen ontvangen door middel van verschillende bronnen data. Door het toevoegen van betekenis, begrip, relevantie en doel wordt dit omgezet naar informatie. Door het toevoegen van persoonlijke toepassing zoals waarden en geloof wordt dit omgezet naar kennis. Door ervaring, training en educatie door de jaren heen verandert deze kennis naar expertise (Laureyssens, 2011) (Day, Gasparri, & Aitchison, 2019).



Figuur 3 Kennishiërarchie Bender en Fish (2000) (Laureyssens, 2011)

Onder kennisverlies wordt verstaan het niet overdragen van de kennis voordat een medewerker uitstroomt. Helemaal geen kennisverlies is niet mogelijk, daardoor is het doel om zo min mogelijk kennis verloren te laten gaan. Als nieuwe ingestroomde medewerkers zonder gebrek aan kennis en problemen de functie kunnen uitvoeren, is het doel bereikt (Aben & Wassink, 2016).

In dit onderzoek wordt ingegaan op verlies van cruciale, impliciete kennis, aangezien deze kennis veelal niet is vastgelegd en daardoor sneller verloren zal gaan bij de overdracht. Voor het waarborgen van het voortbestaan van het bedrijf is cruciale kennis van waarde en deze is opgenomen in de impliciete kennis van de medewerker. Bij expliciete kennis is er in mindere mate sprake van niet vastgelegde kennis, daardoor wordt er geen aandacht geschonken aan expliciete kennis.

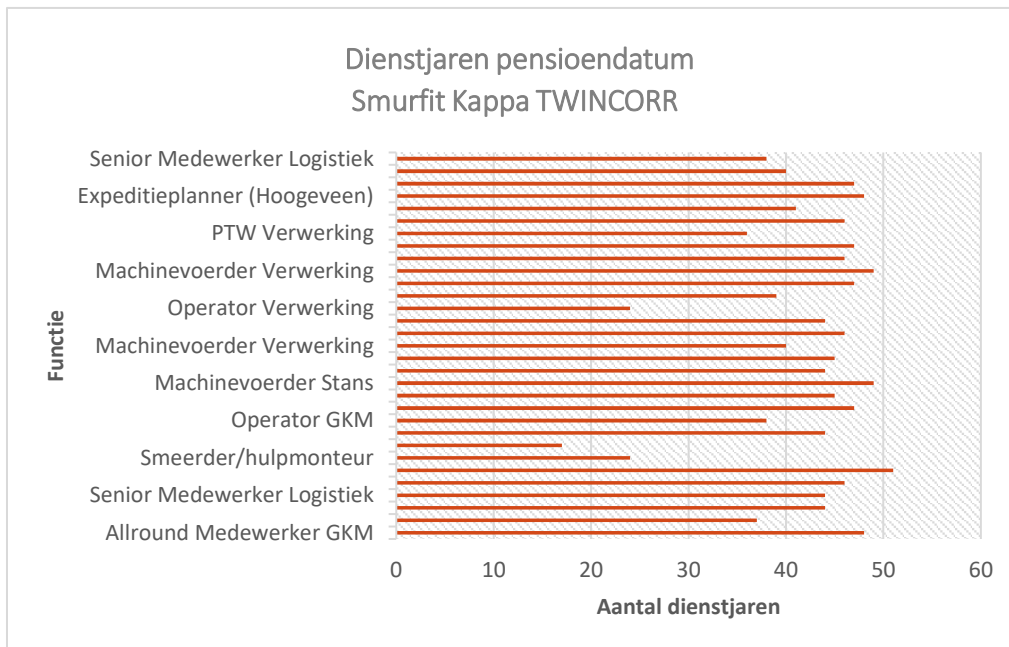
Het productiebedrijf Smurfit Kappa TWINCORR

Vertrekkende werknemers nemen inhoudelijke expertise mee, routines die uitleggen waarom beslissingen worden genomen, bewustzijn over werkpraktijken en huidige routines, maar ook kennis over de mislukkingen en successen van het bedrijf. De kosten van het produceren van een product nemen af naarmate de productie-ervaring door werknemers wordt verkregen, dit is aangegeven door het leercurve-effect. Het personeelsverloop en het resulterende kennisverlies heeft invloed op de snelheid waarmee de organisatie kan profiteren van kennis. De tijd die ervaren werknemers nodig hebben om nieuwe medewerkers op te leiden verhoogt het personeelsverloop. De kwaliteit en het productieniveau kan afnemen en de productiecapaciteit loopt hierdoor risico. De stijging van het aantal bijna gepensioneerd medewerkers leidt tot verlies in productiviteit en efficiëntie, daarnaast vermindert het geheugen van de organisatie en wordt het aanbod van mentoren die beschikbaar zijn voor het coachen van nieuwe medewerkers minder. Bovendien heeft kennisafschrijving als gevolg van daling in de economie gevolgen voor de productiekosten en kwaliteits- en prijsbeslissingen. Zelfs voor productiebedrijven die worden gekenmerkt door langdurige dienstverbanden van werknemers met ingebakende impliciete kennis (Daghfous, Belkhodja, & Angell, 2013)

Smurfit Kappa TWINCORR is één van deze ondernemingen in de productiesector die te maken heeft met kennisverlies. Het bedrijf heeft namelijk aangegeven dat de komende jaren er een lichte stijging is in het aantal productiemedewerkers die met pensioen gaan. Ieder jaar gaan er medewerkers met pensioen maar de komende jaren betreft dit grote aantallen medewerkers. In 2022 namelijk vijf medewerkers, in

2023 tien medewerkers en tussen 2024 en 2027 bedraagt dit 31 medewerkers. In totaal heeft het bedrijf ongeveer 300 medewerkers in dienst. (Smurfit Kappa TWINCORR, 2021)

In figuur 4 is de grafiek te zien die het aantal dienstjaren per functie bij bereiken van de pensioendatum aangeeft. Hieruit is te halen dat het overgrote deel van de medewerkers langer dan 40 jaar in dienst is bij het bedrijf.



Figuur 4 Aantal dienstjaren bij bereiking pensioendatum (Smurfit Kappa TWINCORR, 2021)

1.2.2 PENSIOENGERECHTIGDE LEEFTIJD

De pensioengerechtigde leeftijd is verhoogd, wat inhoudt dat werknemers op latere leeftijd met pensioen gaan en daardoor langer doorwerken. Op 10 juni 2011 is het pensioenakkoord door het kabinet en de sociale partners gesloten. Inmiddels zijn er op deze wet aanpassingen gedaan op het gebied van de aanvangsleeftijd, hoogte en de financiering van aanvullende pensioenen en de Algemene Ouderdomswet (AOW) (Coen van Duin, CBS, 2011).

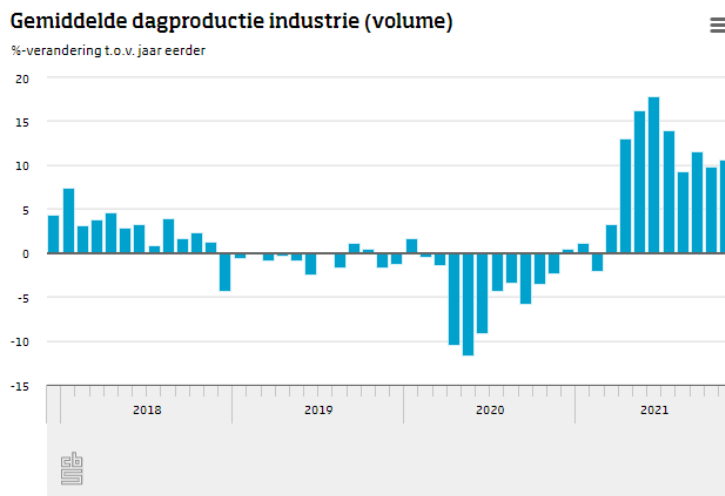
Hiermee wordt bedoeld dat kennisverlies van medewerkers in organisaties eerder kan plaatsvinden, door aanpassing op de wet. Het is van belang dat organisaties hier rekening mee houden en hiervan op de hoogte zijn.

RVU-regeling

Oudere werknemers kunnen door middel van de Regeling voor Vervroegde Uittreding (RVU) eerder stoppen met werken. Geciteerd volgens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid houdt dit het volgende in: *"in de fiscaliteit wordt daaronder verstaan een regeling of een deel daarvan, die (nagenoeg) uitsluitend als doel heeft om te voorzien in een of meer uitkeringen of verstrekkingen ter overbrugging van de tijd tot de pensioeningsdatum of de AOW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, sd)."* Binnen organisaties kunnen hier afspraken over gemaakt worden over het eerder uit dienst treden. Dit houdt in dat er onverwacht meer en eerder medewerkers gaan vertrekken, waardoor het eventuele kennisverlies eerder zal plaatsvinden (Rijksoverheid, sd).

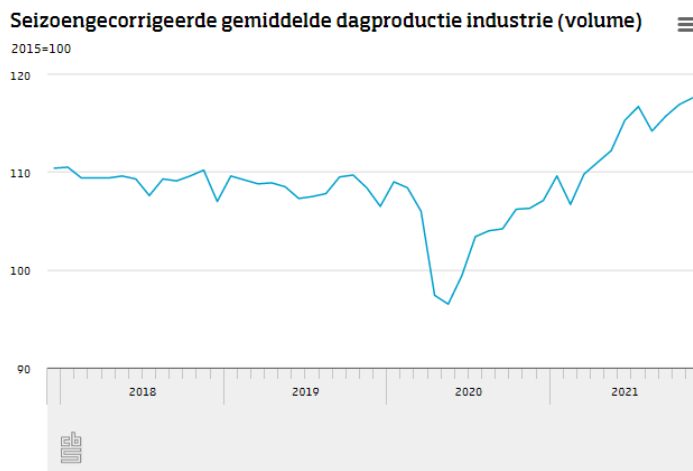
1.2.3 PRODUCTIESECTOR

In februari 2022 heeft het CBS onderzocht dat de productie-industrie in november 2021 met bijna 11 procent is gegroeid. Dit is 10,6% hoger dan in november 2020, zie figuur 5 (CBS, 2022).



Figuur 5 Gemiddelde dagproductie industrie (volume) (CBS, 2022)

Als de seizoen- en werkdageffecten gecorrigeerd zijn kan de korte termijn ontwikkeling van de productie bepaald worden. Hieruit blijkt dat de productie met 0,6 procent steeg van oktober op november 2021. In figuur 6 is in mei 2020 een dieptepunt te zien. Vervolgens is de lijn gedeeltelijk gestegen, in november 2021 lag de productie op het hoogste niveau ooit (CBS, 2022).

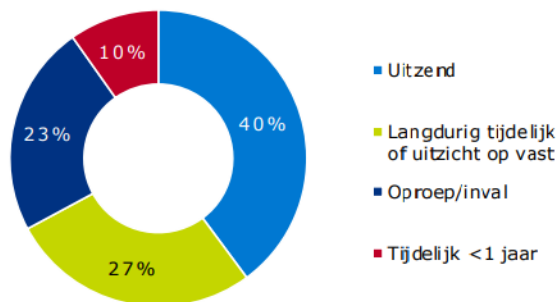


Figuur 6 Seizoen gecorrigeerde gemiddelde dagproductie industrie (volume) (CBS, 2022)

Uit bovenstaande informatie is te halen dat de productie is gegroeid, maar volgens onderzoek van het UWV neemt de werkgelegenheid geleidelijk af. Met ongeveer 64.000 bedrijven en circa negen procent van alle banen is de industrie een grote sector. Door de groeiende economie is de industrieproductie in 2018 gegroeid naar 82 miljard euro, toch verwacht het UWV dat de productiegroei verminderd. De afgenomen groei van de wereldhandel en internationale onzekerheden (relatie tussen VS en China en Brexit) zijn hier verklaringen voor. Tussen 2012 (750.000 banen) en 2015 (730.000 banen) is het aantal banen namelijk afgenomen. In 2018 is het weer gegroeid tot 757.000 banen. Een kleine groei wordt door het UWV verwacht tussen 2019 en 2020.

In de industrie heeft driekwart van de werkzame personen een vast contract in 2017. Vergeleken met het gemiddelde van andere sectoren is dit hoog. Als het gaat om flexibele contracten is hier ook een verschil met andere sectoren, namelijk 14% in de industrie en 23% in andere sectoren. Van deze flexibele contracten zijn het overgrote deel uitzendkrachten, 40%, zie figuur 7. Voor de industrie is dit een veelgebruikte en handige uitkomst, het gaat voornamelijk om functies die gemakkelijk aan te leren zijn en hierdoor kan er 'on the job' beoordeeld worden. Wat uiteindelijk resulteert in contracten bij de organisatie zelf. Daarnaast bestaan de flexibele contracten nog uit 27% langdurig tijdelijke contracten of tijdelijke contracten met uitzicht op vast, 23% is oproep/invaliditatie dit is relatief gezien weinig (UWV, 2019) (Exact, 2017).

**Type flexibel contract
2017**



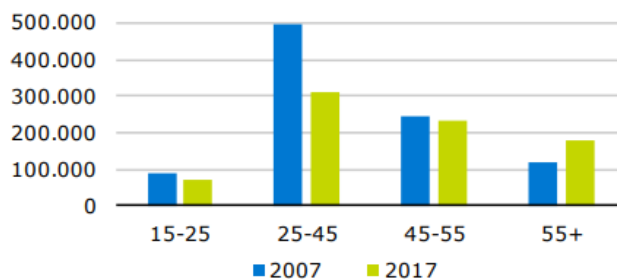
Bron: CBS

Figuur 7 Cirkeldiagram type flexibele contracten (UWV, 2019)

In figuur 8, is het aantal werkenden in de industrie naar leeftijd te zien. Hieruit is te halen dat het aantal jongeren vergeleken met 2017 is afgenomen. Het aantal 55+ is daarentegen juist gestegen (ABN AMRO & Buiting, 2018).

Volgens onderzoek van het UWV wordt verwacht dat de groei van de productie en het aantal banen in 2019 en 2020 afneemt. Een tekort aan personeel blijft de sector nog wel mee te maken hebben, dit wordt aangegeven als één van de grootste belemmeringen. (UWV, 2019)

**Werkenden in de industrie naar leeftijd
2007 en 2017**



Bron: CBS

Figuur 8 Werkenden in de industrie naar leeftijd (UWV, 2019)

1.3 Onderzoeksvragen

Op dit moment is nog niet bekend welke kennis van productiemedewerkers verloren gaat in de productiesector. Het is bekend dat dit om impliciete kennis gaat, maar binnen organisaties zal nog uitgevonden worden wat dit precies voor iedere medewerker betekent, als dit bekend is kan hier een plan voor worden bedacht. Daarnaast is het belangrijk om erachter te komen welke kennis bijna gepensioneerde productiemedewerkers zelf denken dat verloren zal gaan. Een algemene, eenduidige en concrete oplossing is niet bekend.

Het doel van het onderzoek is om een oplossing te bieden voor productiesectoren die te maken hebben met kennisverlies. Uitsluitend kennisverlies van medewerkers die in de productie werken en enkel door het bereiken van de pensioenleeftijd. Deze oplossing biedt handvaten, maar zal niet uitgevoerd en getest worden. Deze oplossing zal niet geheel passen bij iedere productiegerichte organisatie. De oplossing is gericht op de langere termijn. In dit onderzoek zal er niet worden ingegaan op het werven van nieuwe medewerkers.

Het volgende vraagstuk is centraal komen te staan gedurende dit onderzoek:

'hoe kan kennisverlies van productiemedewerkers door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd in productiesectoren tegengegaan worden?'

Met kennisverlies wordt informatie bedoeld die verloren gaat wanneer deze niet op tijd is overgedragen. Onder de definitie productiesectoren vallen bedrijven die produceren, productiemedewerkers zijn medewerkers die werkzaam zijn in de productie van een producerend bedrijf. De pensioengerechtigde leeftijd is de leeftijd waarmee iemand met pensioen mag, dit is in 2022 met 66 jaar en drie maanden.

Er zijn drie deelvragen die naar aanleiding van dit vraagstuk beantwoord dienen te worden, namelijk:

1. Welke cruciale, impliciete kennis hebben productiemedewerkers in de productiesector opgedaan die zij denken dat verloren zal gaan?
2. Wat wordt er binnen de productiesector op dit moment gedaan om kennis niet verloren te laten gaan?
3. Welke mogelijkheden zijn er om kennisverlies tegen te gaan?
4. Welke van deze mogelijkheden voor het tegengaan van kennisverlies wordt als gewenst ervaren in de productiesector?

2. METHODE

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe antwoord wordt verkregen op de deelvragen. Allereerst worden de onderzoekseenheden, wat wordt onderzocht en de literatuurstudie die hierbij hoort behandeld. Daarna wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd.

2.1 Onderzoekseenheden

Er is onderzocht welke cruciale, impliciete kennis productiemedewerkers na jarenlange werkervaring in productiebedrijven hebben opgedaan. Daarnaast is er onderzocht wat er op dit moment gedaan wordt om deze kennis te behouden, hoe dit proces gaat en hoe dit bevalt. Tenslotte is er gekeken naar verschillende mogelijkheden om kennis verlies tegen te gaan. Deze mogelijkheden zijn ondervraagd om uit te zoeken welke als het meest wenselijk binnen de productiesector wordt ervaren en uiteindelijk gehanteerd kan worden.

Voor het beantwoorden van de deelvragen zijn op een random manier zes bijna gepensioneerde productiemedewerkers uit het AOW-bestand van Smurfit Kappa TWINCORR gehaald. Hierin staan alle medewerkers welke van 2021 met 2027 met pensioen gaan. Deze medewerkers gaan allen binnen vier jaar met pensioen. Er is geselecteerd op afdeling, locatie, dienstjaren, doorwerken na AOW, gebruikmaken van de RVU-regeling en sociale vaardigheid. De demografische gegevens hiervan zijn te vinden in tabel 1 en 2. Om in kaart te brengen wat er op dit moment aan kennisverlies wordt gedaan en hoe hier tegenaan wordt gekeken zijn op random manier drie leidinggevenden benaderd om te interviewen, afkomstig uit het medewerkersbestand van Smurfit Kappa TWINCORR. Deze zijn geselecteerd op ervaring en functie, tabel 3. Tenslotte zijn er nog twee medewerkers geïnterviewd die hun carrière bij Smurfit Kappa TWINCORR zijn gestart met een opleidingsprogramma, deze zijn bij aanvang begeleid door een oud-medewerker. Het zijn medewerkers van verschillende productielijnen, tabel 4. Door middel van deze medewerkers te interviewen is er gekeken naar hoe dit in het kader van kennisoverdracht is bevallen, dit is van belang om mee te nemen in het uiteindelijke onderzoek.

Tabel 1 Demografische gegevens van productiemedewerkers die bijna met pensioen gaan, deel 1

	Productiemedewerker 1	Productiemedewerker 2	Productiemedewerker 3
Functie	Teamleider verwerking	Monteur	Expeditie-/productieadministrateur
Leeftijd	65	64	64
Dienstjaren bij pensioendatum	33	35	49
Jaar pensioen	2022	2023	2023
RVU	Nee	Nee	Nee
Na AOW werkzaam	Ja	Nee	Nee

Tabel 2 Demografische gegevens van productiemedewerkers die bijna met pensioen gaan, deel 2

	Productiemedewerker 4	Productiemedewerker 5	Productiemedewerker 6
Functie	Machinevoerder verwerking	Allround Operator Verwerking	Allround Operator Verwerking
Leeftijd	62	62	65
Dienstjaren bij pensioendatum	45	47	44
Jaar pensioen	2026	2026	2023
RVU	Nee	In overweging	Ja
Na AOW werkzaam	Nee	Nee	Nee

Tabel 3 Demografische gegevens leidinggevend

	Leidinggevende 1	Leidinggevende 2	Leidinggevende 3
Functie	Hoofd Technische Dienst	Productieleider	Productieleider
Afdeling	Technische Dienst	Operations Nieuwe Pekela	Operations Hoogeveen
Aantal jaren in dienst	4 (TWINCORR) 40 (totaal)	37	37

Tabel 4 Demografische gegevens medewerkers opleidingstraject

	Medewerker 1 Opleidingstraject	Medewerker 2 Opleidingstraject
Functie	Operator Golfkartonmachine (GKM)	Allround Operator Verwerking
Afdeling	GKM	Verwerking
Aantal jaren in dienst	12	12

2.1.1 LITERATUURSTUDIE

Bij beantwoording van deelvraag drie om mogelijkheden om het tegengaan van kennisverlies in kaart te brengen is gebruik gemaakt van literatuurstudie. Er zijn bronnen gebruikt van wetenschappelijke aard, te denken valt aan wetenschappelijke artikelen, publicaties en boeken. Deze bronnen zijn afkomstig van zoekmachines zoals Google Scholar, Greeni, HBO Kennisbank en andere online catalogussen van onderwijsinstellingen. In de interviewvragen zijn al enkele van deze mogelijkheden om kennisverlies tegen te gaan genoemd. Deze zijn in het vooronderzoek niet genoemd, maar verder in de deskresearch is er onderzoek gedaan naar de praktische methode van wat goede kennisoverdracht manieren zijn in de productiesector.

In dit onderzoek is er ingegaan op de productiesector, vandaar dat er bij het zoeken naar relevante literatuur hier rekening mee is gehouden en andere literatuurstudies die niet relevant zijn in de productiesector niet worden meegenomen. Overeenkomstig het rapport van United Nations Statistics Division wordt onder de industriector (ISIC E36) de bedrijfstakken 'productie' en 'distributie' beschouwd (United Nations Statistics Division, 2016).

Onderstaande zoektermen zijn hiervoor gebruikt:

- Tegengaan kennisverlies
- Kennisbehoud
- Industriesector
- Medewerkers met pensioen
- Kennismanagement
- Industrial sector
- Production business
- Knowledge retention
- Lost Knowledge case study
- Retiring employees

Het is van belang om recente bronnen te gebruiken, dit houdt in bronnen van maximaal tien jaar oud. Wanneer een bron ouder dan tien jaar is, is er gekeken naar de publicatiedatum, auteur en of de informatie nog actueel en betrouwbaar is. Is dit niet het geval is deze niet gebruikt. Is deze bron nog wel actueel en betrouwbaar, is deze wel gebruikt. Desondanks is er een recentere bron bij gezocht om de bron te actualiseren/bevestigen.

2.2 Methoden

Voor het verkrijgen van antwoorden over kennisverlies, is er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Het is namelijk de bedoeling om te begrijpen hoe medewerkers, maar ook het bedrijf zelf, deze (eventuele) kennisverlies ervaren. Er is een semigestructureerd interview gehanteerd. De opeenvolging van vragen en de lijn van het gesprek stonden vast. Voor de verschillende doelgroepen zijn er verschillende interview vragen vooraf opgesteld (bijlage I). Het interview is individueel, face-to-face, afgenomen. Het voordeel hiervan is dat de interviewer bij onduidelijkheden de vraag heeft kunnen verduidelijken. Daarnaast was er meer gelegenheid tot doorvragen om zo tot een beter antwoord te komen. De interviews speelden zich af in een natuurlijke omgeving voor de geïnterviewde. Namelijk op werklocatie, vanwege de geluidsoverlast gebeurt dit niet in de productieruimte maar in een afgelegen kantoorruimte in het gebouw. Er is hiervoor gekozen zodat de medewerker zich vertrouwt en op zijn/haar gemak voelt. Het interview zelf duurde een halfuur tot een uur. De verkregen data zijn, na toestemming van de geïnterviewden, opgeslagen door middel van opgenomen audioapparatuur. Hierdoor is het interview woordelijk getranscribeerd, aarzelingen of stopwoorden zijn genegeerd en niet meegenomen (Zee, sd) (Vos, 2022).

2.2.1 CODEREN

Na het transcriberen is het van belang de interviews te coderen. Dit is gebeurd in drie fasen, open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Deze stappen hoeven niet een opeenvolging te zijn, dit kan door elkaar heen lopen. Hierna zijn de interviews met elkaar vergeleken.

Open coderen

Allereerst zijn de interviews doorgelezen, daarna zijn er bepaalde codes (labels) toegewezen aan bepaalde stukken tekst. Door deze codes zijn er verduidelijkingen over wat er in dat deel tekst is gezegd. Vooraf het onderzoek zijn er al een deel van deze codes opgesteld, namelijk: kennis delen, kennis toepassen, kennis evalueren, cruciale kennis, impliciete kennis, expliciete kennis en expertise.

Axiaal coderen

De voorgaande geplaatste codes zijn daarna met elkaar geverifieerd. Horen ze bij elkaar, dan zijn ze samengevoegd tot een overkoepelende code. Na verloop van dit proces is er te zien dat er een aantal hoofdthema's gemaakt zijn, deze dienen als handvaten in het verdere onderzoek.

Selectief coderen

Nu de hoofdthema's duidelijk zijn, was het in deze stap van belang om de thema's te bestuderen en een samenhang te zien. Hier is gekeken wat er is opgevallen en welke thema's veel terugkomen. Vanaf hieruit zijn er conclusies getrokken.

2.2.2 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Tijdens het interview zijn er verschillende technieken gebruikt om de Multi-interpreteerbaarheid te verkleinen. Ten eerste het toepassen van de LSD-methode (luisteren, samenvatten, doorvragen), ook ter controlecheck. Ten tweede is er gebruik gemaakt van het oordeel van de stagebegeleider, het 'vier ogen'-principe', iedere week is er afgestemd met de stagebegeleider zodat mede hierdoor verschillende interpretaties zijn verkleind. Een koppeling in deze stap is gemaakt met het expertadvies, mede door het afstemmen met de stagebegeleider is er gebruik gemaakt van het advies van een expert. Tenslotte is er na het afnemen van de interviews de gewonnen informatie ter controle gecheckt bij de geïnterviewden. Door het selecteren van verschillende geïnterviewden rekening houdend met verschillende functie en dienstjaren is de betrouwbaarheid verhoogd. De geïnterviewden staan voor de gehele organisatie. Documentatie is geleverd door Smurfit Kappa TWINCORR.

Doordat de interviewvragen eigenhandig zijn samengesteld zorgt dit voor een valide onderzoek. Om die reden zijn deze interviewvragen belangrijk voor het antwoorden van de onderzoeksvragen. De definities van het onderzoek zijn duidelijk gemaakt in het interview en is het interview semigestructureerd.

Hierdoor is ervoor gezorgd dat er niet met verschillende niveaus is gemeten (Boom Hoger onderwijs, 2019).

3. RESULTATEN

In hoofdstuk drie worden de resultaten besproken per deelvraag. De antwoorden zijn na het coderen in een Excel bestand samengevoegd om zo tot overzichtelijke antwoorden te komen. Voor de totstandkoming van deze antwoorden zijn er 11 mensen fysiek geïnterviewd, hiervan zijn er zes productiemedewerkers, drie leidinggevenden en twee productiemedewerkers die via het opleidingsprogramma, de Kweekvijver zijn gestart.

3.1 Welke cruciale, impliciete kennis hebben productiemedewerkers in de productiesector opgedaan die zij denken dat verloren zal gaan?
Vier van de zes productiemedewerkers hebben het gevoel dat er zeker sprake is van kennisverlies. Mede doordat deze medewerkers al voor een langere periode bij het bedrijf werkzaam zijn. Eén van de citaten die dit bevestigt luidt (mdw. productie 2): *"als je hier zo lang rondloopt dan weet ik heel veel van de fabriek, hoe machines horen te draaien en hoe ze kunnen draaien"* (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage II). Daarnaast zijn sommige functies te complex om zo goed mogelijk over te nemen, dit blijkt uit (mdw. productie 1): *"je voelt dat ik de kennis niet heb overgedragen, ze zwemmen. De grote lijnen zien ze wel, maar details kennen ze niet"*.

Als het gaat om kennisverlies is er bij de monteurs sprake van kennisverlies aan specifieke machines, vooral oudere machines. Drie van de drie geïnterviewde productiemedewerkers met de functie machinevoerder of een allround operator hebben grotendeels de kennis al overgedragen door het inwerken van een nieuwe medewerker, als er sprake is van kennisverlies is dit het analytisch denken en de diversiteit. Meerdere machines bedienen en de verschillende 'kunstjes' kennen, dit geven twee van de zes geïnterviewde medewerkers aan te kunnen. Daardoor zijn deze medewerkers flexibel, volgens hen is dit tegenwoordig niet meer het geval. Dit werd in het interview geuit als (mdw. productie 1): *"we hebben zeven verschillende typen dozenmakerijen. Dat is wat je nu ziet, de jongens zijn heel specifiek. Die hebben niet de tijd gehad in feite"*. (Mdw. Productie 4): *"Ik sta door de hele locatie, hier zijn er niet zoveel meer van"*.

Daarentegen geven leidinggevenden verschillenden antwoorden als het gaat om kennisverlies. Twee van de drie leidinggevenden geven aan dat er zeker kennis verloren gaat als medewerkers met pensioen gaat. Dit wordt geuit in (leidinggevende 3): *"Alleen om die kennis over te brengen is in dat geval wat lastiger en dat merken we ook wel, kennisgebrek. Dat zit bij de oudere garde, maar wat daar achteraan komt heeft te weinig productkennis, dat is wel een dingetje. Daar hebben we wel onze zorgen over de langere termijn."* *"Gedeeltelijk wordt de kennis nu overgedragen, maar het zijn vakmensen en die hebben veel kennis in hun hoofd."* Eén leidinggevende is niet bang dat er kennis verloren gaat. (Leidinggevende 2): *"Ik denk daar gaat wel wat kennis verloren, maar met name handigheid. Maar heel veel van deze kennis is ook bij anderen aanwezig"*.

3.2 Wat wordt er binnen de productiesector op dit moment gedaan om kennis niet verloren te laten gaan?

Indiensttreding

(Leidinggevende 1): "op dit moment worden nieuwe medewerkers onder begeleiding de fabriek ingestuurd en op deze manier opgeleid, ze worden niet alleen gelaten. Vanuit daar wordt alles verteld, de

één pakt het makkelijker op dan de ander." Er wordt aangegeven dat de inzet van medewerkers wel gebruikt wordt om kennis over te dragen, maar dit is één op één. Volgens leidinggevendenden zijn er geen instructieboeken, er is geen boek waarop terug gevallen kan worden, alles wordt mond op mond doorgegeven of het wordt voor gedaan.

Opleidingsprogramma indiensttreding

Iedere baan bij iedere machine heeft een opleidingsprogramma, hierbij wordt de medewerker aan een ervaren operator (medewerker) gekoppeld. (Leidinggevende 2): *"die mag volgens een systematiek, en dat is vaak ook een beetje operator gevoelig, om iemand op te leiden in de kenniskunde van de machine, maar ook het randgebeuren de veiligheid en kwaliteit van de machine."* (Leidinggevende 2): *"voor ons is het wel een efficiënte manier, de plek die hij krijgt als je die al kunt bedienen na een paar weken kunnen we die al vrij snel een keer loslaten en mee laten draaien, dan valt er wel veel onder de machinevoerder maar op zich is dat best wel te doen."* Op dit moment worden medewerkers binnengehaald via het uitzendbureau, hierdoor moet er binnen twee á drie weken gezien worden of hij/zij de elementaire dingen kent en er het vertrouwen is voor de toekomst. Als het vertrouwen er niet is wordt deze overeenkomst stopgezet.

Zo wordt aangegeven dat het voordeel hiervan is (leidinggevende 2): *"iedereen krijgt de kans om een opleidingstraject te doorlopen en maakt kans om een vaste job te krijgen, mensen die op een bepaalde manier blijven steken blijven uitzendkrachten"*. Als het gaat om de inzet van uitzendkrachten wordt aangegeven (leidinggevende 2): *"we zetten in ieder geval in het begin de meeste uitzendkrachten wat breder in, we laten hem eerst een poos bij een machine lopen om hem in ieder geval die deskundigheid eigen te maken, daarnaast zullen mensen wel allround inzetbaar zijn."* De productiesector krijgt te maken met een andere doelgroep medewerkers vergeleken met vroeger, hierover wordt het volgende gezegd (leidinggevende 2): *"kijk je hebt twee soorten mensen binnen ons bedrijf, je hebt de techneuten die weten precies aan welk knopje ze moeten draaien en wat er gebeurt in de machine en je hebt mensen die doen de kunstjes omdat ze weten als ze dit doen gebeurt er dat, maar die weten niet wat er in de machine gebeurt. Daar zit een heel duidelijk verschil in, de groep die een technische achtergrond heeft wordt minder, de groep die dingen moet leren die zie je groter worden."*

Uit de interviews met zes productiemedewerkers blijkt dat nieuwe medewerkers minder worden ingewerkt/opgeleid dan gedacht. Het volgende wordt gezegd (mdw. productie 2): *"deels ben ik een mentor, maar ook niet echt. Ze moeten het zelf uitvinden, dat moest ik vroeger ook"* (mdw. productie 4): *"Goed begeleiden, opleiden. Dit gaat soms mis, door te weinig personeel, altijd druk. Er is te weinig aandacht voor opleiden"*. Als oplossing wordt het volgende gezegd (mdw. productie 5): *"Om iemand op te leiden zou er een extra man aan de machine bij moeten zitten, zodat hier tijd ingestoken kan worden"*.

Over de indiensttreding zelf wordt het volgende gezegd (mdw. productie 4): *"ik heb wel het gevoel dat ze daar niet goed mee bezig zijn. Ik heb een interne cursus gehad om mensen op te leiden. Hier is weinig uitgekomen, dit is blijven liggen, is een jaar of 15 geleden."* Als het gaat om welke medewerker de nieuwe medewerker moet inwerken wordt het volgende gezegd (mdw. productie 4): *"het is belangrijk om als leidinggevende te kijken wie per ploeg het beste hiervoor is, dit hoeft niet per se een medewerker te zijn die met pensioen gaat. Kan iedereen zijn, als diegene het maar zelf wil."* Medewerkers die aangenomen zijn via de kweekvijver, een opleidingsprogramma, geven aan het verschil te merken met mensen die nu

in diensttreden en via de kweekvijver. Dit is het volgende (mdw. kweekvijver 2): *"je komt nu mensen tegen die komen in het bedrijf, maar hebben nog geen commitment. Ze hebben er nog niks mee, de procescontrole, nieuwsgierig zijn en nieuwsgierig word je als je dingen gaat begrijpen. Je wilt jezelf ontplooiën, misschien 30% die binnenkomt heeft dat wel en 70% ziet het als loon."*

Overdracht bij uitdiensttreding

Op dit moment wordt er drie/vier maanden voordat iemand weg gaat een nieuwe medewerker aangenomen. Hierover wordt door een leidinggevende gezegd (leidinggevende 3): *"drie maand is dat ruim op tijd? Dat is hoe het nu gebeurt. Dit kunnen we pas na afloop beoordelen. Ideaal is wel langer, maar dan ga je dubbel lopen in je bezetting en dat is ook altijd lastig. Het ligt eraan wat je nodig bent, wil je echt iemand bij een machine waar kennisgebrek is dan moet je iemand in de diepte opleiden dan ben je zo een jaar verder. Het ontbreekt nog wel aan tijd, aandacht, mogelijkheden, zaken wat je overkomt ziekte, drukte."*

Opleidingstrajecten worden 'on the job' gedaan, als hier behoefte aan is. Eén van de drie leidinggevers geeft aan dat hij op dit moment voor zijn vestiging al een onboarding programma hanteert. Hierbij krijgen nieuwe medewerkers een boekje met allerlei vragen met een programma en aftekenlijst bij alle machines en worden ingewerkt in zoverre dat in ieder geval de veiligheidsissues bij iedere machines bekend zijn. (Leidinggevende 3): *"zo gingen ze in een week of drie bij elke machine langs, zodat ze een beetje het hele bedrijf kennen en dan pas krijgen ze een plek met opleidingsplan erbij om ingewerkt te worden. Dat doen we nu twee jaar op deze locatie, want we kwamen er eigenlijk achter in het verleden werd iemand binnengehaald op de plek neergezet en red je ermee."* Eerder werd hierover niks getoetst, de nieuwe medewerker was de verantwoording van de machinevoerder. Bij dit zelfbedachte programma van de leidinggevende wordt er getoetst aan de hand van het opleidingsplan, daarnaast wordt er één keer in de drie weken samen met de ploegleider aan tafel gezeten om te kijken hoe het ervoor staat. Maar heeft het ook resultaat? (Leidinggevende 3): *"ja, daar we dat consequent doen gaat het heel goed want daar ontbreekt het nog wel eens aan. Maar dat moet echt wel aandacht aangehouden worden, ook van mij de ploegleider erop wijzen, hier moet nog ingekomen worden en tijd voor vrij worden gemaakt."* De voordelen die hierbij komen zijn een stukje veiligheid en diegene leert hierdoor de hele fabriek kennen.

3.3 Welke mogelijkheden zijn er om kennisverlies tegen te gaan?

In het vooronderzoek en in de interviews zijn al enkele mogelijkheden om kennisverlies tegen te gaan benoemd, bij beantwoording hiervan is gebruik gemaakt van literatuurstudie. Er zijn bronnen gebruikt van wetenschappelijke aard. Deze mogelijkheden worden in deze deelvraag uitgebreider behandeld.

Eén hiervan is het 'buddy'-systeem, hierbij worden twee medewerkers aan elkaar gekoppeld, namelijk een nieuwe medewerker en een ervaren medewerker. De ervaren medewerker neemt de nieuwe medewerker mee het bedrijf in en werkt deze gedurende enkele weken in op zijn/haar werkplek. Het is van belang dat deze medewerker ervaring heeft met kennis overdragen en hiervoor open staat, het is belangrijk om hier genoeg tijd en aandacht aan te besteden. Eventueel is het mogelijk om later in het proces, na volledig inwerken, een programma van cursussen of opleidingen toe te voegen aan de indiensttreding. Dit kan zowel onder werktijd als in eigen tijd gebeuren (Lashley & Best, 2002).

Een andere mogelijkheid is opleidingsprogramma's, specifiek gericht op de kennis die nodig is bij de functie. Dit kan ook gezien worden als een ontwikkelingsprogramma, bedoeld voor nieuwe medewerkers. Een nieuwe medewerker wordt ook hierbij gekoppeld aan ervaren medewerker welke hem begeleid tijdens het inwerken. Na een periode van inwerken en er besloten is om door te zetten met de nieuwe medewerker, kan er een opleiding aangeboden worden welke past bij de desbetreffende functie of van welke machine kennis vergaard moet worden. Dit opleidingsprogramma kan zowel intern als extern zijn. Door het aanbieden van een opleidingsprogramma heeft de nieuwe medewerker een betere en brede kennis/blik op de machine, door het inwerken door een ervaren medewerker leert de medewerker de verwachtingen, regels en procedures van het bedrijf (Heege, 2010).

Tenslotte is er de mogelijkheid om een BBL-traject (Beroeps Begeleidende Leerweg) aan te gaan. Dit is een contract tussen de werkgever, school en de leerling. Deze wordt aangegaan voor de duur van de opleiding, meestal twee jaar. Hierbij werkt de leerling vier dagen bij het bedrijf en gaat hiervan één dag naar school (Techniek Nederland).

3.4 Welke van deze mogelijkheden voor het tegengaan van kennisverlies wordt als gewenst ervaren in de productiesector?

Deze vraag wordt beantwoord in de drie verschillende mogelijkheden zoals bovenstaand genoemd is.

'Buddy'-systeem

Over het 'buddy'-systeem denken tien van de elf geïnterviewden over het algemeen positief, dit wordt bevestigd door (mdw. productie 3): *"ik heb dat zelf altijd als heel prettig ervaren, dat iemand je het even laat zien en dat leert ook vrij snel. Als je het zelf doet, daar leer je het meeste van."* Toch zijn er een aantal opmerkingen hierover, bijvoorbeeld over iemand extra vrij plannen of over boven sterkte aannemen tijdens het begeleiden van een nieuwe medewerker drie van de zes productiemedewerkers geven aan dit belangrijk te vinden. Hierover wordt het volgende gezegd (mdw. productie 5): *"bij boven bezetting werkt het beste, dan kun je iemand opleiden en neem je er de aandacht voor. Je zal iemand twee dagen vrij moeten plannen zodat hij volwaardig kan meewerken om het goed te leren."* (Mdw. Kweekvijver 2): *"als je twee goeie mensen aan de machine hebt dan werk je allebei 100%. Als je iemand erbij hebt die alles nog moet leren, ben je in één keer zo voelt dat 1,3/1,4 fte."* (Mdw. Productie 5): *"als je mensen boven sterkte aanneemt en ook boven de bezetting laat meedraaien, niet gelijk aan de machine, dat werkt niet."*

Als het gaat om wie een nieuwe medewerker opleidt wordt door alle geïnterviewden aangegeven dat dit het beste gedaan kan worden door een medewerker in de juiste ploeg waar op dat moment nieuwe mensen nodig zijn en bij de juiste persoon wie zijn functie eruit gaat of waar het nodig is. Niet wisselen van persoon, maar één vast iemand in de juiste ploeg met de juiste tijden.

Leidinggevendens geven aan dat dit de manier is hoe het nu ook gaat bij indiensttreding. Nieuwe medewerkers krijgen een vaste maat in de ploeg, dit is een vaste medewerker, niet zozeer iemand die met pensioen gaat. (Leidinggevende 1): *"voordeel hiervan is dat de nieuwe medewerkers direct meedraaien in de dagelijkse werkzaamheden en van daaruit gelijk de leercurve ingaan. De buddy laat ze alles zien. Nadeel is dat niet iedere medewerker het even leuk vindt om buddy te zijn en mensen op te leiden."* Alle drie de leidinggevendens vinden dit een goeie methode, maar geven ook aan dat er dan dubbele bezetting is, er kunnen maar twee mensen opgeleid worden, het budget speelt een rol en het

komt voor dat de medewerker zijn eigen taak heeft en daardoor niet genoeg tijd heeft om zijn buddy op te leiden.

Opleidingsprogramma

Als het gaat om een opleidingsprogramma vindt vijf van de zes productiemedewerkers dit prima. Als er een basis qua opleidingsprogramma is omdat de mensen begeleid moeten worden, maar de productie ook moet doorlopen. Toch heeft het wel te maken met het type persoon die de medewerker bij zich krijgt, is diegene passief of actief en voor welke functie er opgeleid wordt. Eén productiemedewerker geeft aan dat het voor zijn functie, monteur, niet van toepassing is (mdw. productie 2): *"nee, het is gewoon doen. We zitten in zo'n kleine groep. We zitten per 2 man in de ploeg, meer is er niet."* De voorkeur gaat uit naar interne opleiding, (mdw. productie 1): *"omdat ons werk heel specifiek is en niet extern te leren is, een fingerspitzengefühl."* Als het gaat om opleiding bij huidige medewerkers wordt door één productiemedewerker hier het volgende over gezegd: (mdw. Kweekvijver 2): *"je moet mensen ook kansen geven, er zitten nu mensen in het bedrijf die verdienen om die opleiding te volgen. Ze willen dat maar het wordt ze niet aangeboden op dit moment, je moet die jongens een kans geven anders gaan ze misschien weg."*

Ongeveer 13 jaar geleden is een groep medewerkers binnengekomen via de kweekvijver, ook een opleidingsprogramma, deze medewerkers hebben hun vapro B diploma gehaald. Twee van de drie leidinggevendenden reflecteren hier niet heel positief op terug. Er wordt aangegeven dat het fijn is dat deze medewerkers extra basiskennis achter de hand hebben, maar of er verschil is tussen die mensen en mensen die nu zijn aangenomen zonder, wordt niet gemerkt. Eén van deze leidinggevendenden geeft aan dat als hier weer mee gestart wordt dan de vorm minder zwaar te maken, bijvoorbeeld vapro A i.p.v. vapro B. Het volgende wordt gezegd (leidinggevende 2): *"ik ben er geen tegenstander van, maar of het heel veel meer brengt. Ik zou liever iemand die een poos bezig is en zegt ik wil me laten verdiepen, die een opleiding aanbieden dan bij binnenkomst en direct al in zo'n traject laten meelopen."* Als er gestart wordt met een opleidingsprogramma wordt aangegeven dat er na twee á drie weken bepaald moet worden of iemand een opleidingsprogramma in gaat, niet vanaf het begin. Ook hier wordt aangegeven dat een interne opleiding het beste is. (Leidinggevende 2): *"deze opleiding kun je aan meerdere tegelijk aanbieden, je laat dan een trainer bijv. twee uur komen en die gaat die mensen trainen. En afhankelijk van waar je iemand in wil trainen kun je dat over een langere periode uitstrijken. Eén leverancier kan bijvoorbeeld wat over drukken vertellen, stans leverancier over stansen zo proberen we straks wel weer wat op te leiden en ik denk dat het veel belangrijker is dat we mensen daarin trainen en opfrissen en dat soort zaken. Je kunt vanuit de functioneringsgesprekken polsen of iemand daar behoefte aan heeft."* Binnen Smurfit Kappa is er recent gestart met een intern leerplatform, er wordt aangegeven dat in de toekomst hier ook mee gewerkt kan worden door er theoretische kennis in te stoppen. (Leidinggevende 2): *"de gemiddelde medewerker die pakt geen boek om zich in te verdiepen, je zou dat met talentsoft wel interessanter kunnen maken. Daar heb ik wel hoop op om daar veel kennis in te stoppen. Maar dan moet je het wel onder werktijd laten doen, dat doen we nu ook en dat wordt goed ontvangen en dat is waardevol, zeer waardevol."*

BBL-traject

Er wordt niet negatief gereageerd vanuit het standpunt van de medewerker over een BBL-traject

(beroepsbegeleidende leerweg), toch roept dit bij drie van de zes productiemedewerkers wel enige twijfels bij hen op (mdw. Productie 5): *"dat ligt aan de garantie of iemand hier daarna aan het werk komt. Het is belangrijk dat ze de kans krijgen op een vaste opleiding. Daarnaast leren deze studenten een deel theorie en is de vraag of deze theorie nodig is voor het vak wat hier wordt uitgevoerd."* Leidinggevend en reageren hier verschillend op, twee van de drie leidinggevenden geven aan dat dit een prima optie is (leidinggevende 1): *"dat is prima, kan ik wel mee uit de voeten en hebben we zeker wat aan. Maar het aanbod techneuten wordt minder. Het is een mooie optie, maar niet realistisch qua aanbod."* Er wordt wel gezegd dat het bij deze optie van belang is dat twee jaar van tevoren inzichtelijk is welke medewerker met pensioen gaat, zodat twee jaar van tevoren deze student aangenomen kan worden. Eén leidinggevende geeft aan dat het bedrijf hier niet aan wil beginnen (leidinggevende 3): *"zoals nu lijkt willen we daar niet aan beginnen, het is een hele theoretische opleiding. Met ook wel praktijk opdrachten maar kost veel energie van de leerlingen."*

Tenslotte wordt de voorkeur gegeven aan een combinatie van mentor/'buddy'-systeem en opleiding. Training on the job, meedraaien en een extra medewerker erbij in de bezetting zodat er tijd is om de nieuwe medewerker op te leiden (mdw. Productie 1): *"Een mentor, één man kiezen die goed kan opleiden en dit kan overbrengen aan de nieuwe medewerker. Daarnaast een interne opleiding erbij, maar wel iemand binnenhalen met niveau drie, vind ik een vereiste."* Als het gaat om de invulling van iemand opleiden wordt het volgende gezegd (mdw. productie 5): *"Ik zou proberen een vast werkschema te maken, dat men weet dat heb je voor die functie nodig. Taakomschrijving, wat staat mij te verwachten, stukje theorie dat ze dat kunnen inzien."* (mdw. productie 6): *"5 dagen wel op locatie zijn. Dat zou het mooiste zijn, theorie en praktijk."* Huidige medewerkers vinden het belangrijk dat een nieuwe medewerker goed wordt opgeleid, dat blijkt ook uit deze woorden (mdw. productie 6): *"dat vind ik het grootste probleem hier, dat je een jongen niet echt kunt opleiden, je wilt hem wel die kans geven."*

Leidinggevenden zijn het hiermee eens en geven aan dat de beste oplossing meewerken en werken met schaduwfuncties is, (leidinggevende 1): *"daarvoor moet weer een medewerker vrijgemaakt worden en moet iemand zijn werkzaamheden oppakken"*. Maar vinden het ook belangrijk dat er structuur bij komt, medewerkers moeten kunnen terugvallen op de theorie en een handleiding. Eén leidinggevende geeft aan het wel belangrijk te vinden dat als nieuwe medewerkers hier een periode werkzaam zijn er wel een proces technische opleiding gevolgd wordt door hen.

Vanuit HR verwachten de leidinggevenden ook een stukje begeleiding, te denken valt aan een inzichtelijk schema maken rondom Fte's en speling hierin. In de MT-overleggen aangeven wie wanneer met pensioen gaat, bovenstaande genoemde trajecten vanuit HR stimuleren en aandacht aan geven, onboarding programma maken, opleiding in het intern leerplatform ontwikkelen en helpen bij gesprekken of ontwikkeling van mensen. Hier hebben de ploegleiders namelijk moeite mee.

4. DISCUSSIE

In de discussie wordt een reflectie gegeven op het uitgevoerde onderzoek, zowel het proces als de methode.

4.1 Reflectie op het onderzoek

4.1.1 PROCES

Aan het onderzoek zitten zowel sterke als zwakke punten. Sterke punten zijn dat het onderzoek goed en deels zoals gepland is verlopen. In het theoretisch kader is heldere uitleg gegeven over de theorie van het onderwerp. Door de aanpak en de gekozen geïnterviewden zijn er duidelijke antwoorden uit de interviews gekomen. Hierdoor kan er een antwoord worden neergezet op de hoofdvraag. Ieder interview verliep anders, er werd niet altijd aan de structuur van de opgestelde vragenlijst gehouden. Dit is als fijn ervaren doordat hierdoor veel uiteenlopende informatie is verkregen, hieruit kan gehaald worden dat medewerkers nadenken over het onderwerp kennisverlies. Desondanks zijn alle punten van de vragenlijst beantwoord. Zwakke punten van het onderzoek zijn de beperkte onderzoeksgroep en enkele onduidelijke interviewvragen. Vanwege de tijdsplanning is er gekozen voor een beperkte onderzoeksgroep, hierdoor kunnen resultaten goed begrepen worden maar is het generaliseren van de resultaten lastiger. Enkele interviewvragen waren niet duidelijk beschreven, dit resulteerde in verschillende opvattingen en daardoor verschillende antwoorden. Factoren van een semigestructureerd interview hadden misschien een effect op de resultaten. Hierdoor kon er dieper op verschillende punten ingegaan worden. Per geïnterviewde is er een verschil op welke punten dieper op in is gegaan. In een eventueel vervolgonderzoek kan vooraf bedacht worden op welke manier de interviewvragen geïnterpreteerd kunnen worden en hieruit de interviewvragen aanpassen/verduidelijken. Voor een hogere betrouwbaarheid is het advies om de volgende keer meer interviews af te nemen, dit kan door meer medewerkers van het huidige bedrijf te interviewen of meerdere bedrijven te benaderen. Dit zorgt voor een breder aanbod om mee te vergelijken en hierdoor is het advies relevanter voor meerdere bedrijven.

4.1.2 METHODE

Er waren resultaten welke niet zozeer onverwacht waren maar onbekend waren. Bijvoorbeeld het verlies van kennis van verschillende machines. Dit antwoord kan worden verklaard doordat er voor het onderzoek niet verdiept is in hoe de indiensttreding ongeveer 40 jaar geleden eruitzag. Daarnaast is er ook niet verdiept in de indiensttreding op dit moment, daardoor was het resultaat op deze interviewvragen onbekend. Overige ontvangen resultaten op de hoofd- en deelvragen verkregen uit de interviews en deskresearch zijn geheel te verklaren door middel van het theoretisch kader.

5. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk worden als eerste de hoofd- en deelvragen beantwoord. Vervolgens is in de aanbevelingen op basis van de antwoorden en conclusies een advies geschreven. Het doel van dit onderzoek is om een oplossing te bieden voor productiesectoren die te maken hebben met kennisverlies. Uitsluitend kennisverlies van medewerkers die in de productie werken en enkel door het bereiken van de pensioenleeftijd.

5.1 Conclusie

5.1.1 DEELVRAAG 1

Het antwoord op de vraag: *'welke cruciale, impliciete kennis hebben productiemedewerkers in de productiesector opgedaan die zij denken dat verloren zal gaan?'* wordt als eerste beantwoord. Vier van de zes productiemedewerkers hebben het gevoel dat er sprake is van kennisverlies. Dit is kennis van (oudere) machines. Drie productiemedewerkers met een functie als machinevoerder of allround operator hebben grotendeels de kennis al overgedragen door het inwerken van een nieuwe medewerker en mondeling hun impliciete kennis over te dragen. Kennis die verloren gaat is het analytisch denken en de diversiteit. Hiermee wordt het bedienen van meerdere machines bedoeld. Twee van de drie leidinggevendenden denken dat er sprake is van kennisverlies, dit gaat om productkennis. Eén leidinggevende denkt dat er geen sprake is van kennisverlies doordat deze kennis ook bij andere medewerkers zit.

5.1.2 DEELVRAAG 2

Nu bekend is welke cruciale, impliciete kennis van medewerkers verloren zal gaan, is het van belang om het antwoord op de vraag: *'wat wordt er binnen de productiesector op dit moment gedaan om kennis niet verloren te laten gaan?'* toe te lichten. Bij de overdracht bij uitdiensttreding is bekend dat drie/vier maanden voordat een medewerker weggaat een nieuwe medewerker wordt aangenomen. Ideaal gezien zou dit langer zijn, maar doordat er dan sprake is van dubbele bezetting wordt aangegeven dat dit lastig is.

Als een nieuwe medewerker in dienst treedt wordt deze onder begeleiding de fabriek ingestuurd en aan een ervaren medewerker gekoppeld. Deze ervaren medewerker leidt de nieuwe medewerker op. De overdracht wordt verteld door de één en aangehoord door de ander, dit gebeurt mondeling, één op één. Voor het opleiden is geen vast plan maar verschilt per medewerker. Wel is het van belang dat de ervaren medewerker de veiligheid en kwaliteit van de machine meeneemt in zijn aanpak. Instructie-/handboeken van machines zijn niet bekend in de organisatie. Nieuwe medewerkers worden aangenomen via het uitzendbureau, leidinggevendenden geven aan dat deze medewerkers in het begin breed worden ingezet, waardoor deze medewerkers allround inzetbaar zijn.

Volgens één leidinggevende is voor een productiemedewerker het opleiden van een nieuwe medewerker naast zijn huidige werk prima te doen. De geïnterviewde productiemedewerkers kijken hier anders tegenaan en geven aan dat er te weinig aandacht en tijd is voor het opleiden en het uitvoeren van het eigen werk. Alle geïnterviewden zijn het er mee eens dat een nieuwe medewerker wordt opgeleid door een ervaren medewerker in de juiste ploeg.

Eén van de drie leidinggevenden geeft aan dat hij op dit moment voor zijn vestiging al een onboarding programma hanteert. Nieuwe medewerkers ontvangen een boekje met vragen met programma en aftekenlijst. In ongeveer drie weken gaan deze nieuwe medewerkers bij iedere machine langs, om het bedrijf te leren kennen en krijgen daarna een opleidingsplan om ingewerkt te worden. Hier wordt nu twee jaar mee gewerkt.

Bij het werven van nieuwe medewerkers heeft de productiesector te maken met een andere doelgroep vergeleken met vroeger. Het aanbod technici met een technische achtergrond die een machine van binnenuit kent daalt, waardoor het lastig is om de juiste mensen te vinden en op te leiden.

5.1.3 DEELVRAAG 3

Vervolgens is het van belang om de vraag *'welke mogelijkheden zijn er om kennisverlies tegen te gaan?'* te bespreken. Er zijn drie mogelijkheden. De eerste is het 'buddy'-systeem, hierbij wordt een nieuwe medewerker aan een ervaren medewerker gekoppeld. De ervaren medewerker neemt de nieuwe medewerker mee het bedrijf in en werkt deze gedurende enkele weken in op zijn/haar werkplek. Belangrijk is dat de medewerker open staat voor kennis overdragen en hier ervaring mee heeft. De tweede mogelijkheid is opleidingsprogramma's, een nieuwe medewerker wordt ook hierbij gekoppeld aan een ervaren medewerker welke hem begeleidt tijdens het inwerken. Na een periode van inwerken en als besloten is om door te zetten met de nieuwe medewerker, kan er een opleiding aangeboden worden welke past bij de desbetreffende functie of van welke machine kennis vergaard moet worden. Dit opleidingsprogramma kan zowel intern als extern zijn. De derde mogelijkheid is om een BBL-traject (Beroeps Begeleidende Leerweg) aan te gaan. Dit is een contract tussen de werkgever, school en de leerling. Deze wordt aangegaan voor de duur van de opleiding, meestal twee jaar. Hierbij werkt de leerling vier dagen bij het bedrijf en gaat hiervan één dag naar school.

5.1.4 DEELVRAAG 4

Om uiteindelijk kennis te kunnen behouden is het van belang om te weten *'welke van deze mogelijkheden voor het tegengaan van kennisverlies wordt als gewenst ervaren in de productiesector?'* Tien van de elf geïnterviewden denken over het 'buddy'-systeem positief. Drie van de zes productiemedewerkers geven aan het hierbij wel belangrijk te vinden om een productiemedewerker boven sterkte aan te nemen of vrij te plannen. Zodat een nieuwe medewerker goed opgeleid kan worden. Door alle geïnterviewden wordt aangegeven dat het inwerken het beste uitgevoerd kan worden door een medewerker in de juiste ploeg waar op dat moment nieuwe mensen nodig zijn en bij de juiste persoon van de functie die eruit gaat of waar het nodig is. Op deze manier wordt de indiensttreding op dit moment ook uitgevoerd. Alle drie de leidinggevenden vinden dit een goede methode, maar er is sprake van dubbele bezetting, het budget speelt een rol en een productiemedewerker heeft zijn eigen taak waardoor de buddy niet goed opgeleid wordt.

Vijf van de zes productiemedewerkers vindt een opleidingsprogramma prima. Dit ligt eraan voor welke functie dit van toepassing is en welke type persoon de medewerker bij zich krijgt. Daarnaast vinden productiemedewerkers het belangrijk dat er een basis is qua opleidingsprogramma doordat de productie moet doorlopen. De voorkeur gaat uit naar een interne opleiding omdat het werk dat in de productiesector gedaan wordt erg specifiek is. Terugkijkend naar het opleidingsprogramma, de kweekvijver, kijken twee van de drie leidinggevenden hier niet goed op terug. Deze medewerkers hebben

extra basiskennis achter de hand, wat als fijn wordt ervaren. Maar er wordt geen verschil gemerkt met medewerkers die nu zijn aangenomen zonder dit opleidingsprogramma. Leidinggevenden steken liever tijd en energie in medewerkers die nadat ze zijn ingewerkt zich willen verdiepen in een opleidingsprogramma, dan gelijk bij indiensttreding in een dergelijk traject te zetten. Twee á drie weken na indiensttreding moet worden bepaald of er met een dergelijk traject gestart kan worden. Recent is er gestart met een intern leerplatform. De leidinggevenden hebben hier vertrouwen in en zouden qua opleidingen hier graag gebruik van maken in de toekomst.

Als het gaat om het BBL-traject roept dit bij drie van de zes productiemedewerkers twijfels op. Dit komt door de garantie of iemand daarna bij het bedrijf aan het werk blijft en er een deel theorie wordt geleerd waarvan wordt afgevraagd of dit nodig is bij het bedrijf. Twee van de drie leidinggevenden vinden dit een mooie optie maar het is niet realistisch qua aanbod personeel. Hierbij is het wel van belang dat er twee jaar van tevoren inzichtelijk wordt welke medewerker wanneer met pensioen gaat. Eén leidinggevende geeft aan dat het bedrijf hier niet aan wil beginnen doordat het een theoretische opleiding is wat veel energie vraagt van de leerlingen.

5.1.5 HOOFDVRAAG

Tenslotte kan er een antwoord op de hoofdvraag gegeven worden: *'hoe kan kennisverlies van productiemedewerkers door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd in productiesectoren tegengegaan worden?'*

Het op tijd in kaart brengen wanneer welke medewerker met pensioen gaat helpt hierbij.

Leidinggevenden verwachten vanuit HR-begeleiding hierin. Belangrijk is dat er per ploeg duidelijk in kaart is gebracht wie nieuwe medewerkers kan opleiden/inwerken en dit leuk vindt. Een duidelijk opleidingsprogramma zou hierbij helpen zodat de ervaren medewerker een stappenplan van opleiden heeft. Bij het opleiden is meer tijd en aandacht nodig voor de nieuwe medewerker. Na enige tijd is het van belang om te kijken naar de samenwerking tussen de nieuwe medewerker en het bedrijf en een eventueel opleidingsprogramma hiervoor te maken. De voorkeur vanuit de geïnterviewden wordt gegeven aan een combinatie van mentor/'buddy'-systeem en opleiding. Training on the job, nieuwe medewerker laten meedraaien en een extra medewerker erbij in de bezetting zodat er tijd is om een nieuwe medewerker op te leiden. Vanuit de leidinggevenden wordt aangegeven dat structuur, een theorie/handleiding waarop teruggevallen kan worden ook belangrijk is. Tenslotte nog nadat nieuwe medewerkers hier een periode werkzaam zijn een proces technische opleiding te laten volgen.

Bij productiemedewerkers die uit dienst gaan door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, is het belangrijk dat hiermee op tijd een gesprek aangegaan wordt. Om in kaart te brengen welke kennis hij/zij denkt dat verloren gaat als hij/zij uit dienst is en of de nieuwe medewerker volledig het werk kan overnemen.

5.2 Aanbevelingen

Er wordt door productiemedewerkers aangegeven dat er sprake is van kennisverlies. Kennisverlies van (oudere) machines, het analytisch denken en het bedienen van meerdere machines. Het is van belang om kennisverlies zoveel mogelijk te beperken. Het advies is om als leidinggevende met de bijna gepensioneerde medewerker tussen een jaar en een halfjaar voordat deze medewerker met pensioen

gaat een gesprek aan te gaan. Om zo in kaart te brengen welke kennis verloren gaat als de medewerker uit dienst gaat, hoe dit aangepakt kan worden en of de medewerker nog ideeën heeft hierover. Over de werking van de machines zijn er handboeken, bekend is dat hier niet veel ingekeken wordt. Toch is het verstandig hier iets aan te doen. Het advies is om een compact handboek te maken van de machines/handigheden. Zodat (nieuwe) medewerkers deze sneller pakken en ook bij indiensttreding hier gebruik van kan worden gemaakt om werkzaamheden uit te leggen. Daarnaast is het verstandig om een plan voor indiensttreding te maken zodat er eenheid is en ervoor te zorgen dat iedere nieuwe medewerker wordt ingewerkt bij alle machines in het hele bedrijf, zodat deze medewerkers allround inzetbaar zijn.

Op dit moment wordt drie/vier maanden voordat een medewerker weg gaat een nieuwe medewerker aangenomen. Dit is te kort om iemand volwaardig op te kunnen leiden. Binnen Smurfit Kappa Midden Nederland zijn er opleidingsprogramma's gemaakt en is er onderzoek gedaan naar de benodigde tijd voor het volwaardig opleiden van een medewerker tot lead operator, dit is twee tot tweeënhalf jaar. Begrijpelijk is dat het veel geld en tijd kost om een nieuwe medewerker vroegtijdig in dienst te nemen, desondanks is het advies om dit te overwegen.

De algehele indiensttreding kan verbeterd worden. Het advies hiervoor is om tijdens het opleiden van een nieuwe medewerker een extra medewerker boven bezetting aan te nemen of iemand vrij te plannen, afhankelijk van de situatie en functie. Het is niet wenselijk qua kostenplaatje, maar uit de interviews met productiemedewerkers blijkt dit wel nodig te zijn. Wordt dit niet gedaan, wordt een nieuwe medewerker onvolledig en onjuist opgeleid. De nieuwe medewerker leidt hieronder, maar ook het werk en de huidige medewerker. Het is van belang dat het opleiden gebeurt door een ervaren medewerker, die hiervoor open staat en kennis kan overdragen, in de juiste functie en de juiste ploeg waar een nieuwe medewerker nodig is. Voor de indiensttreding kan er gebruik worden gemaakt van het onboarding programma welke één leidinggevende nu al hanteert. Zo is er eerst een basis qua opleiding. Veiligheid en kwaliteit zijn zaken die niet vergeten mogen worden bij de indiensttreding. Het advies voor de toekomst is te kijken naar het onboarding programma, een nieuw programma ontwikkelen of het huidige programma aan te passen. Drie weken nadat de nieuwe medewerker bij iedere machines is ingewerkt, is het advies om in gesprek te gaan en te kijken naar een opleidingsprogramma specifiek gericht op de medewerker. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van het opleidingsprogramma van Smurfit Kappa Midden Nederland. Vervolgens is het van belang om dit traject met de medewerker te gaan starten, onderdelen aftoetsen, ontwikkelingen bijhouden en ondertussen in gesprek hierover blijven.

Dit betekent dat het advies een combinatie van het 'buddy'-systeem en een intern opleidingsprogramma is. Daarnaast kan er eventueel voor (extra) opleidingen gebruik worden gemaakt van het intern leerplatform en dit onder werktijd aanbieden. Binnen het bedrijf is hier recent mee gestart. Het advies voor HR is om in het onboarding programma en het faciliteren en het zorgdragen van kennis een rol te spelen. Zoals tijdig aan leidinggevendens laten weten welke medewerkers wanneer met pensioen gaan, een sessie plannen met bijna gepensioneerde medewerkers om erachter te komen welke kennis deze medewerkers denken dat verloren gaat. Het onboarding programma inrichten, het buddy systeem verder uitwerken, het inrichten van een intern opleidingsprogramma. Maar ook het in de gaten houden hoe het gaat bij indiensttreding en of alle kennis wordt behouden van medewerkers.

BIBLIOGRAFIE

- Aben, L., & Wassink, N. (2016, juni). *Minder kennisverlies door meer mobiliteit*. Opgehaald van HBO Kennisbank: file_a9b7a6e7-c950-49c4-b2c3-0bebbba6ac1a3_Minder-kennisverlies-door-meer-mobiliteit-Nicole-Wassink-Lara-Aben.pdf
- ABN AMRO, & Buiting, K. (2018, Juli). *Groei dienstensector houdt*. Opgehaald van Stand van de industrie: https://www.abnamro.nl/nl/media/stand-van-zakelijke-dienstverlening-juli-2018-1_tcm16-70846.pdf
- Blaauw, G. (2005). *Identificatie van Cruciale Kennis*. Labyrint Publications, Ridderkerk.
- Boom Hoger onderwijs. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom uitgevers Amsterdam.
- CBS. (2021, augustus 25). *300 duizend werkende 65-plussers in 2020*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/34/300-duizend-werkende-65-plussers-in-2020>
- CBS. (2022, januari 10). *Productie industrie groeit met bijna 11 procent in november*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/02/productie-industrie-groeit-met-bijna-11-procent-in-november>
- Coen van Duin, CBS. (2011). *De onzekere toekomst van de pensioengerechtigde leeftijd*. Den Haag: Opgehaald van: Centraal Bureau voor de Statistiek. Opgehaald van CBS.
- Daghfous, A., Belkhodja, O., & Angell, L. (2013). *Understanding and managing knowledge loss*. Opgehaald van Emerald Insight: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-12-2012-0394/full/html>
- Day, G., Gasparri, E., & Aitchison, M. (2019). *Knowledge-Based Design in Industrialised House Building: A Case-Study for Prefabricated Timber Walls*. Sydney, Australia: Springer Nature Switzerland.
- Depassé, D. (2010). *De kracht van kennismanagement*. Opgehaald van Depasse: <https://www.depasse.nl/wp-content/uploads/2010/08/Daphne-Depass%C3%A9-over-Kennismanagement-de-Ontwerpmanager1.pdf>
- Depasse, D. (2011, oktober). *De Passe*. Opgehaald van Kennisverlies door vertrek babyboomers: bedreiging of kans: <https://www.depasse.nl/kennisverlies-door-vertrek-babyboomers>
- Exact. (2017). *Exact*. Opgehaald van MKB Barometer 2018: <https://files.exact.com/static/web/downloads/NL-MNF-Exact-mkb-barometer-2018.pdf>
- Heege, R. K. (2010). *Een goed begin is het halve werk*. Universiteit Twente. Opgehaald van https://essay.utwente.nl/60654/1/BSc_R_Koning_ter_Heege.pdf
- Lashley, C., & Best, W. (2002). *Employee induction in licensed retail organisations*.

- Laureyssens, S. (2011). *Intergenerationele kennisretentie: een noodzaak, maar ook een realiteit?*
Opgehaald van Scriptiebank:
<https://www.scripriebank.be/sites/default/files/dca73dba3f387404c6831d47664cba96.pdf>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (sd). *Wat is een RVU?* Opgehaald van Uitvoering van beleidszw: <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid--eerder-uitreden-mdieu/vraag-en-antwoord/wat-is-een-rvu>
- Nimeijer, A. (2012, augustus 31). *Kennis houvast*. Opgehaald van Universiteit van Twente:
https://essay.utwente.nl/62343/1/MSc_Nimeijer_A._-S0163872.pdf
- Rijksoverheid. (2021, november 5). *AOW-leeftijd in 2027 niet omhoog*. Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/11/05/aow-leeftijd-in-2027-niet-omhoog>
- Rijksoverheid. (sd). *Pensioenakkoord*. Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel>
- Rijksoverheid. (sd). *Wanneer gaat mijn AOW in?* Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/vraag-en-antwoord/wanneer-gaat-mijn-aow-in>
- Rijksoverheid. (sd). *Wat betekent de versoepeling van de RVU-regeling voor oudere werknemers?*
Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/vraag-en-antwoord/wat-betekent-de-versoepeling-van-de-rvu-regeling-voor-oudere-werknemers>
- Rooijackers, M. (2018, mei 28). *Vergrijzing op de werkvloer schreeuwt om beter kennimanagement*.
Opgehaald van Studytube: <https://www.studytube.nl/blog/vergrijzing-op-de-werkvloer-schreeuwt-om-kennismanagement>
- Smurfit Kappa MNL. (2022). *Operations Academy*.
- Smurfit Kappa TWINCORR. (2021). *AOW 2022 - 2027*.
- Techniek Nederland. (sd). *Een BBL-leerling in dienst*. Opgehaald van Techniek Nederland:
<https://www.technieknederland.nl/extra-product/een-bbl-leerling-in-dienst>
- United Nations Statistics Division. (2016). *Detailed structure and explanatory notes: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.4*. Opgehaald van United Nations Statistics:
https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/Download/In%20Text/CPCprov_english.pdf
- UWV. (2019). *Industrie Factsheet arbeidsmarkt Prognose 2019 - 2020*. Opgehaald van UWV:
<https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-industrie-2019.pdf>
- van den Brink, d. P. (2014, augustus). *Kennisbehoud van vertrekkende experts*. Opgehaald van On the brink: https://onthebrink.nl/wp-content/uploads/2014/08/Kennisbehoud_van_vertrekkende_experts.pdf

- Vos, S. d. (2022, januari). *Zorgmassage bij kankerpatiënten*. Opgehaald van Scriptiebank:
https://www.scriptiebank.be/sites/default/files/thesis/2022-02/Bachelorproef%20Zorgmassage%20bij%20Kankerpati%C3%ABnten_Shania%20De%20Vos.pdf
- Zee, F. v. (sd). *Het persoonlijke interview*. Opgehaald van MOA: <https://www.moa.nl/marktonderzoek-woordenboek/item/het-persoonlijk-interview-face-to-face-interview.html>

BIJLAGE I: INTERVIEWS

Interview vragen productiemedewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken:

(Intro, de interviewer opent en verifieert de bekende gegevens over functie, dienstjaren, jaar uit dienst, RVU en na AOW werkzaam.)

1. Wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden?
2. Hoe heeft u het vak geleerd? Is dat door uw leidinggevende, of een mentor?
3. Welke trainingen/opleidingen hebt u tijdens deze verschillende functies gevolgd?
 - a. Waren deze trainingen/opleiding op eigen initiatief of heeft u deze aangeboden gekregen?
 - b. Wat vond u van deze trainingen/opleidingen?
4. Als u morgen ziek wordt, kan u werk worden overgenomen?
5. Denkt u dat er sprake is van kennisverlies als u met pensioen gaat?
 - a. Zo ja, hoe komt het dat er sprake is van kennisverlies en welke kennis denkt u dat er dan verloren zal gaan?
 - b. Zo ja, wat vindt u een goede oplossing om deze kennis over te dragen?
 - c. Zo nee, waarom denkt u van niet? Hoe draagt u kennis over?
6. Er zijn verschillende mogelijkheden om kennisverlies tegen te gaan, één hiervan is buddysysteem waarbij worden twee collega's aan elkaar gekoppeld om het vak te leren. Hoe kijkt u hier tegenaan?
7. Denk u dat dit wel/niet zal gaan werken en waarom?
8. Een tweede mogelijkheid is opleidingsprogramma's, een opleiding binnen Smurfit Kappa voor de nieuwe medewerkers die worden ingewerkt door een oud-medewerker of medewerker die bijna met pensioen gaat in zijn laatste fase. Hoe kijkt u hier tegenaan?
9. Denk u dat dit wel/niet zal gaan werken en waarom?
10. Of leerlingen BBL, dit is een leerwerk traject samen met opleidingen. Wat vindt u hiervan?
11. Denk u dat dit wel/niet zal gaan werken en waarom?
12. Naar welke van de drie mogelijkheden gaat u voorkeur uit?
13. Hoe zal u deze 'genoemde voorkeur' vormgeven? Wat zal het beste werken in de praktijk?
14. Is er nog iets wat niet besproken is wat u graag wilt benoemen of meegeven?

Interview vragen productiemedewerkers die opleidingsprogramma hebben gevolgd bij indiensttreding:

(Intro, de interviewer opent en verifieert de bekende gegevens over functie en dienstjaren.)

1. Waarom bent u bij Smurfit Kappa gestart?
2. U vertelde dat u had meegedaan aan het programma de kweekvijver, wat hield dit programma precies in?
3. Hoe heeft u het ervaren?
4. Wat vond u de voor- en nadelen hiervan?
5. Heeft u verbeteringen/suggesties?
6. Hoe was de begeleiding tijdens dit programma?
7. Zou u dit programma aanbevelen voor het inwerken van nieuwe medewerkers?
8. Als u kijkt naar kennisverlies tegengaan wat denkt u dat een goede oplossing zou kunnen zijn?
9. Is er nog iets wat niet besproken is, wat u graag wilt benoemen of meegeven?

Interview vragen leidinggevenden in de productie:

(Intro, de interviewer opent en verifieert de bekende gegevens over functie en dienstjaren.)

1. Wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden? *(Eventueel niet van toepassing)*
2. Hoe zorgt u ervoor dat medewerkers goed worden ingewerkt na indiensttreding?
3. Wat zijn hier de voor- en nadelen van?
4. Is de manier waarop het nu gaat de meest efficiënte manier volgens u?
5. Hoe zou dit efficiënter kunnen? *(Eventueel niet van toepassing)*
6. In hoeverre maakt u gebruik van de kennis van medewerkers die bijna met pensioen gaan?
7. Hoe wordt kennis op dit moment behouden, welk proces, methoden worden hiervoor gebruikt?
8. Hoe bevalt deze methode?
9. Bent u bang dat kennis verloren zal gaan als deze medewerkers uit dienst treden?

Concluderen of er sprake is van kennisverlies;

- *Nee, vraag 8 stellen en daarna gesprek afsluiten.*
- *Ja, verder met vraag 9.*

10. Hoe zorgt u ervoor dat er geen sprake is van kennisverlies binnen uw team?
11. Hoe komt het dat er sprake is van kennisverlies en welke kennis denkt u dat er dan verloren zal gaan?
12. Hoe zal deze kennis opgevangen kunnen worden?
13. Verwacht u dat HR hier nog een rol in kan spelen? Of eventueel qua begeleiding.
14. Er zijn verschillende mogelijkheden om kennisverlies tegen te gaan, één hiervan is buddysysteem waarbij worden twee collega's aan elkaar gekoppeld om het vak te leren. Hoe kijkt u hier tegenaan?
15. Denk u dat dit wel/niet zal gaan werken en waarom?
16. Een tweede mogelijkheid is opleidingsprogramma's, een opleiding binnen Smurfit Kappa voor de nieuwe medewerkers die worden ingewerkt door een oud-medewerker of medewerker die bijna met pensioen gaat in zijn laatste fase. Hoe kijkt u hier tegenaan?
17. Denk u dat dit wel/niet zal gaan werken en waarom?
18. Of leerlingen BBL, dit is een leerwerk traject samen met opleidingen. Wat vindt u hiervan?
19. Denk u dat dit wel/niet zal gaan werken en waarom?
20. Wat is uw genoemde voorkeur om kennis verlies tegen te gaan?
21. Hoe zal u deze 'genoemde voorkeur' vormgeven? Wat zal het beste werken in de praktijk?
22. Is er nog iets wat niet besproken is wat u graag wilt benoemen of meegeven?

BIJLAGE II: TRANSCRIPT INTERVIEWS

Geïnterviewde: Medewerker productie 1 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 22-3-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent Teamleider Verwerking, gaat in 2022 met pensioen, bent dan 33 jaar in dienst en blijft na uw AOW nog werkzaam. Klopt dit en wat is hier de reden voor?

G: Ja dat klopt, ik vind het fijn om te werken. Bij Smurfit Kappa heb ik mij altijd heerlijk gevoeld, diversiteit en weer gaan leren. Als het gaat om kennis zie ik dat je 33 jaar als teamleider totaal verantwoordelijk bent voor de gehele productie, 3 ploegen aansturen 60/70 man besturen, functioneren. Er is een diversiteit in mensen, hiermee omgaan hebben wij bewust moeten leren, daar doe je wel tien jaar over. Dan kun je niet in een boekje vinden, als ik dat moet opschrijven maak je een bijbel.

I: Hoe wilt u uw kennis overdragen?

G: Dat is mijn grote zorg. Ik heb 3 ploegleiders opgeleid, 2 jaar bij mij onder de hoede. Je voelt dat ik de kennis niet heb overgedragen, ze zwemmen. De grote lijnen zien ze wel, maar details kennen ze niet. Ik denk dat er zeker kennisverlies is.

I: Hoe komt u dat u denkt dat deze kennis verloren gaat?

G: Omdat wij als Smurfit Kappa hier niet de tijd en aandacht nemen om überhaupt een goede manier overdragen. Dit zou beter kunnen door mensen te begeleiden, intensiever te begeleiden. Ik zou zeggen doe alles weg en maak er een functie voor. Ik heb 10 jaar lang in HGV en NWP een operator die van niets naar proces operator B is gegaan, studeren en begeleiden. Deze mensen die begeleid zijn, je ziet dat hun nu rondlopen als volwaardige machinevoerders die weten de ins en outs.

I: Dit komt door de combinatie van mentor en opleiding? Zou u dit aanbevelen als gewenste voorkeur om kennisverlies tegen te gaan?

G: Absoluut. Vooral die mentor rol, wat wij sterk onderschatten, we dropen mensen nu aan de lijn en dan is die man 2 jaar verder. We verwachten dat ze met niveau 4, na een jaar een doos kunnen maken, maar deze mensen hebben begeleiding nodig. Als we praten over mijn werk, verstand van dozen, is het belangrijk dat mensen eerst aan de lijn staan zodat ze weten waar ze over praten, dit geldt voor iedere functie zowel de verkoop als mensen in de productie. Ik zou zeggen doe de interne opleiding zelf, laten meekijken.

I: Hoe zou u zo'n opleidingsprogramma vormgeven? Intern of extern?

G: Intern. Omdat ons werk heel specifiek is en niet extern te leren is, een fingerspitzengefühl. Een mentor, één man kiezen die goed kan opleiden en dit kan overbrengen aan de nieuwe medewerker. Daarnaast een interne opleiding erbij, maar wel iemand binnenhalen met niveau 3, vind ik een vereiste. Daarbij ga je doelgericht bijvoorbeeld een stukje rekenen doen, wat wij op Alfa college in Emmen deden een leer/werk traject. Dit is een doelgerichte opleiding, heel breed maar daardoor weet je wel theoretische informatie over de praktijk. Dit zijn

van die halve schoolmeesters, deze medewerkers worden dan toch even weer teruggenomen naar de theorie. Ze zijn hier aangenomen met de voorwaarde dat ze BBL-traject willen doen met 1 dag school, 4 dagen werken.

In Hoogeveen hebben wij 12 mensen aangenomen op dezelfde manier, wij haalden toen een leraar binnen. 17 man van de GKM Machine en verwerking. Een leraar van een school, die wordt gestationeerd bij je, je faciliteert een ruimte. Ze hebben hun studieopdracht en zitten in een lokaal. 1 dag en voor de rest staan ze aan de band. Als je nachtdienst had kwam je gewoon overdag om te leren en daarna heb je je nachtdienst, arbeidsvoorwaardelijk dat is ook leuk voor het werk. Het was een win-win situatie, die leraar was uit het werk gerelateerd. Als de leraar het niet snapte, nam je hem even mee de fabriek in om het te laten zien, kijk hier heb ik het over.

I: Hoe bent u in contact genomen met die leraar?

G: Werken en leren kwam net op, eerst contact gehad met Alfa college in Enschede dat boterde niet helemaal, toen Emmen werk en vakmanschap. Dat was een oud-collega van mij. Contact met een school opgenomen, zei hadden de leraar zelf nog in dienst en wij betaalden hem er een x bedrag voor. Studie niet goed, niet afgemaakt, geen baan. Deze medewerkers hebben wij geselecteerd en waren toen via de inleen groep binnen, hebben wij bij Werk en vakmanschap ondergebracht, Werk en Vakmanschap bracht ook zelf nieuwe mensen binnen, ik heb een potentieel er zitten, dit is een goeie kerel, deze is voor jullie. Daar zijn zulke jongens uit weg gekomen en die lopen er nog steeds. Hier in NWP loopt ook een grote groep van meer dan 15 man die op die manier hebben aangenomen. Het leuke van die studie is het persoonlijke, hier aan het bureau, we hebben een opdracht, laat maar zien wat staat erin. Aan het eind moeten ze een soort van verbetervoorstellen doen, ik geef een richting aan en succes hoe moet je dit regelen.

I: Dit kan ook alleen als er genoeg beschikbaarheid is om nieuwe medewerkers aan te nemen?

G: Begeleiding, mensen vind je.

I: Ik bedoel mag je nieuwe medewerkers aannemen, kan het?

G: We hebben een hele grote groep inleenkrachten lopen, nu zijn er mensen bij die halen we binnen en op basis van enthousiasme, er gaat iemand kijken naar die man, als dat mijn maatje is. Daar moet je voor oppassen.

I: Dus ook een deel de eisen bijstellen van iemand aannemen?

G: Ik zou echt helemaal terug, hoe wil je de kennis borgen. Dus hoe krijg je de adequate kennis dus van mijn generatie, hoe breng je die kennis bij dat soort mannen weer terug? En dat is laat hoor, dat is echt laat. Dat is niet alleen van mij, ik merk van andere collega's die over de 60 zijn en die totaal geen opvolger hebben. En ik heb nog 1,5 jaar en ik maak mijn lopende projecten af, daarna ga ik wat leuks doen. En in die zin wel werken, of zo'n opleiding, dat is wat ik leuk vind om mensen te begeleiden, die parate kennis.

I: Ik snap wat u zegt, dit hoor ik ook in mijn interviews dat het misschien te laat is.

G: Het is niet te laat, dat wil ik niet zeggen. Maar wij moeten wel, als we binnen Smurfit verder willen. We hebben nieuwe machines gekocht, klinkt allemaal leuk. Maar het komt er toch bij als je de machine aanzet dat doosje rolt er niet vanzelf uit. En ik heb maar één filosofie, mensen maken de machine. Zo werkt dat, echt niks anders.

I: Waarom is er niet doorgegaan met het project?

G: Het is al jaren stil gelegd, en ik heb gezegd jongens alsjeblieft ga ermee door. Ik weet het niet, daar heb ik geen antwoord op gekregen. Het heeft met **tijd en energie te maken**, terwijl er wel mega veel mensen zijn aangenomen.

I: Oké, duidelijk. Specifiek over uw kennis, wat denkt u dat er bij u verloren gaat?

G: Bij mij gaat het analytische denken, wat je nu aan de lijnen ziet, de diversiteit, we hebben 7 verschillende typen dozenmakerijen. Dat is wat je nu ziet, de jongens zijn heel specifiek. Die hebben niet de tijd gehad in feite. Hij weet van 1 machine heel veel, alleen zijn er nog flexen, vouwplakkers omheen en daar weten ze niks van. De tijd is weer te kort, als ik praktisch ga kijken moet je zo'n medewerker 1 dag aan de hand meenemen en we gaan vandaag ons toespitsen op het vouw, plak werk.

I: Ik heb een duidelijk beeld gekregen, is er nog iets anders wat u wilt meegeven/zeggen?

G: **Strijd ervoor, maak het verslag zodanig dat echt het soort mentorschap wat je hier in zo'n organisatie dat je dat moet gaan inbouwen anders gaat echt de kennis, en dat is niet alleen in de verwerking. Kennis overdragen moet in mijn ogen, projectmatig opgepakt worden. Wat is het kwetsbaarste gedeeltes in je productie, dat is dozen maken. Hoe hebben we dat geborgd dat project.** Ik zeg niet te laat, als er maar meer mensen waren met boerenverstand, dan was het ook wel goed.

Geïnterviewde: Medewerker productie 2 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 29-3-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent monteur, gaat in 2023 met pensioen en bent dan 35 jaar in dienst. Klopt dit?

G: Ja, dat kan wel kloppen.

I: Wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden?

G: Dat is een goeie, ik vond het vroeger prettig om in 2 ploegen te werken, had veel besteedbare vrije tijd. Ik heb hier heel veel vrijheid, eigen creatieve geest kan ik soms helemaal loslaten op dingen. Je krijgt een opdracht en denk er eens over na.

I: Hoe heeft u het vak geleerd?

G: Ik kwam de eerste dag in de middagdienst, 2 jongens waren aan het werk, je kreeg klusjes ga maar beugeltjes maken, toen liep iemand de werkplaats in zei kom je even kijken bij de machine. Zo kom je erin, je helpt iedereen mee. Voordat je het weet, zit je er middenin. Ik vond het juist vrijheid, nu kan ik mooi zelf aan de slag.

I: Als u morgen ziek wordt, kan u werk worden overgenomen?

G: Dat is een goeie, dat weet ik niet. Ze hebben nu 2 nieuwe jongens aangenomen, die lopen hier nu een maand of 2, nog niet echt lang. Maar die komen wel al gedurende aan. Hoe dat zit met machines, wat er in het verleden mee geweest is. Ja dan zeg ik moet je zo niet doen, komt niet goed zo, maar dan stoor ik me er ook niet aan, als ze het niet doen moeten ze het zelf weten. Maar vanzelf worden ze 's nachts gebeld als er wat is, ze hebben zelf storing dienst. Bepaald werk kun je wel overnemen, dat is geen probleem er blijven altijd wel dingetjes, als je hier zo lang rondloopt dan weet ik wel heel veel van de fabriek, hoe machines horen te draaien en hoe ze kunnen draaien.

I: Maar wat zou volgens u een goeie manier zijn om kennis over te dragen die u nu in uw hoofd heeft?

G: Hoofd Technische Dienst heeft laatst gezegd, je mag wel in dagdienst. Dan kun je overdag jongens begeleiden, dat vind ik op zich ook wel leuk. Maar ze hebben altijd gepland onderhoud aan de machines, maar ik doe nu ook gepland onderhoud aan de machines van andere ploeg, omdat ik over beide ploegen heen loop. Als ze wat hebben werk ik met ze mee maar anders gaan ze hun eigen gang. Deels ben ik een mentor, maar ook niet echt. Ze moeten het zelf uitvinden, dat moest ik vroeger ook. Ga maar gewoon aan de gang,

I: U denkt wel dat dit een goeie methode is om mensen in te werken?

G: Ja dacht ik wel, ze kunnen in eerste instantie zelf hun gang gaan. Dat is ook de beste manier, ga er maar in en ze komen vanzelf terug. Ik ben toch altijd wel zichtbaar aanwezig en op vaste tijden.

I: Kunt u zeggen dat u denkt dat er sprake is van kennisverlies als u met pensioen gaat?

G: Ja dat denk ik wel ja, vooral aan specifieke machines, oudere machines.

I: Maar het kan toch niet zo zijn dat als u met pensioen gaat er allerlei kennis in uw hoofd blijft zitten?

G: Ja dat denk ik wel ja. Ze kunnen van me vragen wat ze willen en dan leg ik het uit, maar als ik het uitgelegd heb dan is het nog niet gezegd dat ze het begrepen hebben. Ze moeten het zelf een keer ondervinden en fouten maken.

I: Om kennisverlies tegen te gaan zijn er verschillende mogelijkheden, bijvoorbeeld een buddysysteem dat is een mentor aan een nieuwe medewerker koppelen zodat ze het vak kunnen leren. Wat vindt u daarvan?

G: Ja, prima. Deze optie kan altijd, maar vaak was het al zo dat jongens kwamen en leidde ik ze al rond in de fabriek hielp ik ze al mee, maar ze moeten het eerst zelf doen anders ben ik aan het werk. Ik ben beschikbaar, maar hou niet hun hand vast.

I: Oké, daarnaast is nog een mogelijkheid een opleidingsprogramma, intern of externe opleiding voor nieuwe medewerkers. Deze worden daarnaast nog ingewerkt door een medewerker of medewerker die bijna met pensioen gaat. Wat vindt u daarvan?

G: Ja vind ik prima. Ligt aan de persoon die je bij je krijgt, is hij passief of actief. Na 14 dagen kun je wel zien of de persoon past in de functie.

I: Is een opleidingsprogramma relevant voor de functie als monteur?

G: Nee, het is gewoon doen. We zitten in zo'n kleine groep. We zitten per 2 man in de ploeg, meer is er niet

I: Heeft u anders nog iets wat u wilt meegeven of benoemen?

G: Nee eigenlijk niet. Het komt vanzelf wel weer goed. Je moet een beetje sturing geven. Maar er komen straks nieuwe machines.

Geïnterviewde: Medewerker productie 3 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 29-3-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent expeditie-/productieadministrateur, gaat in 2023 met pensioen en bent dan 49 jaar in dienst. Klopt dit?

G: Ja dat klopt.

I: Wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden?

G: Ik vind het hier prettig werken, leuke collega's altijd gehad. Ik heb verschillende functies in het bedrijf gehad, heb nog steeds plezier in mijn werk.

I: Hoe heeft u het vak geleerd, door een leidinggevende of een mentor?

G: Eerder was het gewoon zo, je kwam op een afdeling. Ik ben op de afdeling inkoop begonnen en die heeft mij dingen uitgelegd wat ik moest doen en zo langzamerhand groei je daarin. Beetje meekijken. Er was geen specifieke indiensttreding. Je werd bij iemand gezet en die liet je zien wat je moest doen. Dit heb ik niet als vervelend ervaren.

I: Als u morgen ziek wordt, kan uw werk worden overgenomen?

G: Ik denk dat dan gewoon een aantal dingen niet gedaan worden, waarvan ik mij dan ook afvraag of het wel gebeurd wordt als ik met pensioen ben. Ik doe ook de factuurcontrole van de vrachten en we hebben een tijdje een andere baas gehad, volgens mij werd het toen niet gecontroleerd maar gewoon goedgekeurd.

I: Maar dan lijkt het bijna alsof wat u doet niet nodig is?

G: Nee, maarja ik moest het toch wel blijven doen, er zitten toch af en toe verschillen in. Het zijn niet grote bedragen, maar die worden er wel uitgehaald. Maarja ik hoor er verder nooit wat van, ik heb het vermoeden dat ze niet iemand weer nemen die mijn functie zal overnemen.

I: Heeft u het daar nog is over gehad met uw leidinggevende?

G: Nee.

I: Maar denkt u dat er dan ook sprake is van kennisverlies als u met pensioen gaat?

G: Ja, nouja die voorraad controle die correctie moet je best even voor gaan zitten, ook kennis van het systeem. Dat denk ik wel. Maar het kan best zijn, ik doe dat maar één keer in de drie maand. Het heeft geen nut om twee maanden van tevoren zeggen we hebben iemand voor je want die kan ik dat dan niet meer leren, die moet minstens een paar keer meelopen. Ik leid nu nog geen nieuwe medewerker op. Ik vraag me af hoe dat dan gaat, wie dit moet doen.

I: Wat denkt u dat een goeie oplossing is om kennis over te dragen?

G: Ik krijg het idee dat ze het belangrijk vinden die voorraadcontrole, dan zullen ze op tijd iemand moeten zoeken die met mij mee kan lopen. Dan moet je denk ik toch echt een paar keer hebben gedaan.

I: In uw ogen kan uw kennis worden overgedragen door het inwerken van een nieuwe medewerker, dat zou voldoende zijn?

G: Ja, dat denk ik wel.

I: Om kennisverlies tegen te gaan, bij productiemedewerkers zijn er verschillende manieren, bijvoorbeeld een buddysysteem twee collega's worden aan elkaar gekoppeld, een nieuwe- en een oude medewerker. Hoe kijkt u daartegenaan?

G: Dat zou wel kunnen, maar we zitten allemaal een beetje krap in personeel. Dus is denk ik niet realistisch. Die mensen die nu bij mij zitten vervangen elkaar nu ook al.

I: Een tweede mogelijkheid is een opleidingsprogramma, intern of extern, voor nieuwe medewerkers. Hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Op zich is dat niet verkeerd. Ik zou zorgen dat er iemand naast mij kwam zitten die ik alles kan laten zien, dat lijkt mij de beste manier.

I: Er is ook nog een mogelijkheid met school, leerlingen BBL 4 dagen werken/1 dag school. Wat vindt u daarvan?

G: Dat kan natuurlijk wel, maar ik weet niet wat de bedoeling is. Welke werkzaamheden en of die overgenomen moeten worden, als dat maar voor bepaalde dingen is. Is het zonde om iemand bij je neer te zetten voor 4 dagen.

Kijkend naar mijn functie is meelopen het handigste. Mondeling dingen overdragen, dan kun je mensen dingen laten zien. Ik heb dat zelf altijd als heel prettig ervaren, dat iemand je even laat zien en dat leert ook vrij snel. Als je het zelf doet, daar leer je het meeste van.

Een andere collega van mij gaat ook bijna met pensioen. Ik heb van hem veel geleerd, als hij het druk had heb ik hem geholpen. Daar heb ik veel kennis van opgedaan in systemen. Ik ben overal waar ze wat te kort hebben, om daar even mee te helpen een halve dag.

I: Qua dat heeft u niet zozeer kennis die verloren gaat omdat u overal even bijspoon wat iemand anders ook in principe kan?

G: Ja, gewoon even meehelpen.

I: Duidelijk, ik heb een goed beeld van uw functie. Heeft u zelf nog iets wat u wilt meegeven of benoemen?

G: Nee, eigenlijk niet.

Geïnterviewde: Medewerker productie 4 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 22-3-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent Machinevoerder Verwerking, gaat in 2026 met pensioen en bent dan 45 jaar in dienst.

G: Ja dat klopt, misschien ga ik er nog eerder uit door middel van de RVU.

I: Wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden?

G: Het is een goed bedrijf, goeie voorwaarden, arbeidsvoorwaarden goed, werk goed, leuke collega's dichtbij huis. Daardoor werk ik hier inmiddels al 41 jaar.

I: Hoe heeft u het vak geleerd?

G: Door in het begin heel veel te kijken, ook zelf te doen. Je moet er feeling voor hebben, dan pak je het gauwer op. Later in het werk heb ik ook opleiding vapro A en B gedaan. Deze moesten op oog van de functie die je kreeg, hogere functie, dan andere opleiding. Dit waren externe opleidingen in Hoogeveen en Emmen.

I: Heeft u verder nog cursussen gevolgd?

G: Ja, druk-, vouw- en interne cursus. Deze werden aangeboden door het bedrijf. Dit was niet verplicht, maar wel nodig als je verder wou qua functies.

I: Als u morgen ziek wordt, kan u werk worden overgenomen?

G: Ja, in principe wel. Meerdere mensen kunnen de verschillende kunstjes, er zijn een aantal mensen die hier werken die kunnen meerdere machines bedienen. Als ik ziek ben heb ik een vervanger die mijn werk ook kan.

I: En heeft u deze vervanger opgeleid?

G: Ik heb wel heel veel mensen opgeleid ja, het mooiste is als je mensen binnenkrijgt, als ze dat zelf willen en kunnen, dan kun je meer switchen vrij nemen of als je ziek werd.

I: Begrijp ik daaruit dat u niet heel specifiek werk doet?

G: Nee, meerdere mensen kunnen mijn werk doen.

I: Is zo'n iemand aangenomen zodat u kon vrij nemen of is er altijd meer belang bij personeel in de ploeg?

G: Ze werken altijd met een percentage extra, bijv. hier werken 100 man dan 10% extra voor ziekte en vakantie. Als er veel mensen ziek zijn, bijv. door covid worden mensen vanaf buitenaf aangenomen en kunnen beperkt het werk.

I: Dus, kunt u hieruit concluderen dat als u met pensioen gaat er geen sprake is van kennisverlies?

G: Ja, dat denk ik wel. Omdat ik natuurlijk één van de weinigen ben die alles kan, verschillende functies, ik ben heel flexibel, kan overal staan. Ik sta door de hele locatie, hier zijn niet zoveel meer van.

I: Hoe denkt u dat de kennis, uw kennis, het beste overgedragen kan worden?

G: Goed begeleiden, opleiden. Dit gaat soms mis, door te weinig personeel, altijd druk. Er is te weinig aandacht voor opleiden. Om iemand op te leiden zou er een extra man aan de machine bij moeten zitten, zodat hier tijd ingestoken kan worden.

I: Een manier om kennisverlies tegen te gaan is buddysystemen, twee collega's aan elkaar gekoppeld om het vak te leren. Hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Ik heb wel het gevoel dat ze daar niet goed mee bezig zijn. Ik heb een interne cursus gehad om mensen op te leiden, 10 dagen met 4 man. Deze vier mensen zijn er uitgepikt op bepaald niveau mensen opleiden en begeleiden aan de machine met camera zodat je kon zien wat wel/niet goed ging. Hier is weinig uitgekomen, dit is blijven liggen dit is een jaar of 15 geleden. Hierna heb ik nog wel mensen opgeleid, ik vind het leuk om met mensen te werken. Het is belangrijk om als leidinggevende te kijken wie per ploeg het beste hiervoor is, dit hoeft niet per se een medewerker te zijn die met pensioen gaat. Kan iedereen zijn, als diegene het maar zelf wil.

I: Een andere mogelijkheid is een opleidingsprogramma binnen Smurfit Kappa, hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Dit is goed. Mensen die met pensioen gaan hebben veel kennis om over te dragen aan een nieuwe lichter. Een opleidingsprogramma is goed.

I: Een andere mogelijkheid is leerlingen BBL, hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Het is niet verkeerd, maar je stopt hier wel veel tijd in. Hier moet tijd gemaakt voor worden en rekening mee gehouden worden. Door extra mensen kan het qua tijd produceren wel langzamer gaan.

I: Naar welke mogelijkheid gaat u voorkeur naar uit?

G: Mijn voorkeur gaat uit naar aan de machine, leermeester, stukje praktijk en theorie. Zolang als er nieuwe mensen komen moet je dit doen. Iemand heeft wel 1 tot 2 jaar nodig om het werk te leren. Het liefst 2 jaar van tevoren iemand op te leiden. Een stukje opleiding qua theorie en praktijk is wel aan te raden.

Geïnterviewde: Medewerker productie 5 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 17-3-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent Allround Operator Verwerking, gaat in 2026 met pensioen en bent dan 47 jaar in dienst. En was in overweging om met de RVU-regeling uit dienst te gaan. Klopt dit?

G: Ja dat klopt. Ligt eraan hoe het loopt, als ik zoveel salaris moet inleveren dat het niet toereikend is ga ik het niet doen. Maar ik wil wel een onderzoek hebben, want ik zit ook in de centrale ondernemersraad, Europese ondernemersraad. Dit is rond en wordt doorgestuurd naar de locaties, hier is meer over bekend en dit wacht ik af. Dit kan betekenen ik trek mijn pensioen 3 jaar naar voren, of ik werk door tot mijn 67e.

I: Ah oké, en is deze overweging meer op financieel gebied of op het idee van kennisverlies?

G: Ja, want ik ga nog met veel plezier naar mijn werk toe, dat is niet erg. Het enige waar ik nu tegenaan loop is de ploegen. Als je op die leeftijd komt, is nachtdienst minder.

I: Oké, maar het is niet dat u om kennisverlies langer zal blijven totdat er een opvolger is?

G: Nee, want op mijn functieplek hebben we het goed geregeld. Ik heb vorig jaar iemand opgeleid die nu op de trein staat en die kan zo mijn functie overnemen.

I: Oké, dat is mooi. Dan de eerste vraag, wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden?

G: Goeie werkgever, ik had het hier goed naar mijn zin. Arbeidsvoorwaarden waren goed, secundaire arbeidsvoorwaarden waarom zul je dan vertrekken?

I: Dat is mooi om te horen. Hoe heeft u het vak geleerd?

G: Apart verhaal, ik zat nog op school. Ging uit, kon niet met de jongens stappen, ik had financieel niks om hakken. Was ik flauw van, ging solliciteren. Kon ik gelijk door naar Smurfit Kappa hier, heb een gesprek gehad en kon ik 's maandag direct beginnen. 13 november 1978 ben ik gelijk begonnen.

I: Oké, heeft u het toen geleerd door uw leidinggevende of mentor?

G: Nee je kwam binnen, kreeg een rondleiding. Je werd ergens heen gezet en werd geacht bepaalde dingen te leren je had toen nog proeftijd, 2 maanden, dit is nog eens een keer verlengd en toen ben ik in vaste dienst aangenomen en zo blijven hangen.

I: Oké en dat was gewoon meekijken met iemand, zijn werk nadoen?

G: Nee, ik ben eerst kleine golfbaan begonnen, stapelen en zo doende allerlei functies gehad hier.

I: Ja zo, zo doende gegroeid. Heeft u toen nog trainingen opleidingen gevolgd?

G: Nee geen trainingen/opleidingen gehad. Toen was dat nog niet zo. Nu komt dat wel steeds meer, er wordt geautomatiseerd, gekwalificeerd personeel willen hebben. Dat is logisch.

I: Maar vond u het erg dat u geen trainingen/opleidingen had, heeft u het gemist?

G: Nee, want vroeger was het zo toen zat je met 5/6 man aan de machine, het was gezellig en steeds in de loop der jaren werd er meer geautomatiseerd, 4, toen 3, nu met 2. In de toekomst misschien wel met 1 man aan de machine.

I: Oké, aha. Als u morgen ziek wordt, kan u werk dan worden overgenomen?

G: Ja, volmondig ja. Er was anderhalf jaar terug, een Turkse man, 45 jaar oud. Kreeg na 20 jaar ontslag bij zijn toenmalige werkgever. De teamleider kwam langs, Rob hij wil even met je praten, wil je hem even wat laten zien en in gesprek gaan, kom ik straks bij je weer. Hij wou het werk wel leren, hij was heel enthousiast. Ik zei nou als jij er tijd en energie wil insteken wil ik dat ook doen, dan gaan we er samen voor. En hij heeft dat gedaan is aangenomen, die proefperiode, alles geleerd van de trein kent alle ins en outs. Hij is in vaste dienst aangenomen.

I: Was dat pure toeval of met opzet dat hij kwam?

G: Ze zochten natuurlijk wel mensen. Ik zit in de ondernemingsraad, centrale ondernemingsraad, Europese ondernemingsraad en ik zit in vakbondswerk, ik ben regelmatig weg. Daar moet een vervanger voor wezen.

I: Oh zo, dus doordat u een belangrijke functie heeft daarnaast zochten ze iemand ander. Als u dat niet had was het dan niet nodig?

G: Ja doordat ik in de medezeggenschap functioneer, hoort dat erbij. Maar daarnaast was het ook wel nodig, iemand wil ook wel eens een dag vrij. Vooral als je bepaalde leeftijd hebt, seniorendagen, oude mannen dagen, snipperuren en dat komt er bij mij nog extra overheen. Dat er iemand extra is, is fijn. Hij kan het net zo goed als ik.

I: Dat is een goed teken, dan heeft u uw werk goed gedaan.

G: Ja, nee. Maar hij had ook veel inzicht, hij nam zijn werk mee naar huis, hij wou ook graag. Hij was heel enthousiast en dan heb je er zelf ook lol aan.

I: Kunt u hieruit concluderen, dat er geen sprake is van kennisverlies als u met pensioen gaat?

G: Als ik wegga is er geen kennisverlies, hoeft niet. Kijk ik weet niet wat er gaat gebeuren als diegene die ik nu opgeleid heb, als die ziek wordt of andere zaken. Die staat te springen dat ik wegga, want die wil het graag overnemen. Die vindt het prachtig werk.

I: Maar wordt er voor hem dan ook weer een vervanger gezocht?

G: We hebben nog mensen in de ploeg bij ons die het werk ook kunnen, die kunnen hem overnemen. Maar goed er zal vast weer iemand moeten worden opgeleid om hem te vervangen, te zijner tijd.

I: Er zijn verschillende mogelijkheden om kennisverlies tegen te gaan, één hiervan is buddysystemen, wat u zei iemand opleiden. Hoe kijkt u daar tegenaan?

G: Ik vind het prima dat ze dat zo doen, zo heb je ook kennisbehoud plus dat je zo jongere mensen bij kunt houden. De ouderen verdwijnen langzamerhand het zal toch een keer overgenomen moeten worden, dan kun je er beter vroeg op inspelen. Als het goed is weet personeelszaken binnen zoveel jaar zijn er zoveel mensen weg.

I: Denkt u dat deze optie zal gaan werken bij iedere medewerker?

G: Als je mensen boven sterkte aanneemt en ook boven de bezetting laat meedraaien, niet gelijk aan de machine, dat werkt niet bij. Bij boven bezetting werkt het beste, dan kun je iemand opleiden en neem je er de aandacht voor.

I: En dan alleen met boven bezetting of ook als je iemand vrij plant?

G: Ja nee, want dan ga je iemand gebruiken voor verschillende dingen denk ik, je zal iemand 2 dagen vrij moeten plannen zodat hij volwaardig kan meewerken om het goed te leren.

I: En in hoeverre denkt u dat iemand van tevoren aangenomen moet worden?

G: Je zou kunnen zeggen er zijn uitzendkrachten die je binnenhaalt, geeft ze de kans om de opleiding te doen, en als ze voldoen kun je ze vast aannemen. En anders heb je de mogelijkheid om iemand te checken.

I: En zal dit binnen 3 maanden of een halfjaar gebeuren?

G: Dat is per werkplek verschillend en ligt aan de leeftijd van de werknemer, jongere mensen zullen het sneller leren, die zijn groot gebracht met computers. Het werk wat wij doen is meer op inzicht, logistiek inzicht, hoe ga je die buffer indelen hoe ga je met de planning om, stressbestendig wezen.

I: Een tweede mogelijkheid is dan opleidingsprogramma's binnen Smurfit Kappa, nieuwe medewerkers die worden ingewerkt door een oud-medewerker. Hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Prima, want dat heb ik ook gedaan met mijn ingewerkte collega. Nu doet hij het volwaardig, je leert hem oefjes, hij heeft bij verschillende afdelingen meegelopen.

I: Oké, dat is mooi om te horen. En dat zal voornamelijk werken omdat hij aandacht krijgt en u uw eigen ervaring kan overdragen?

G: Ja, wij stonden met zijn 2en op de trein, en daarna laat je hem meer los. Je laat hem alleen gaan.

I: Een derde optie is leerlingen BBL, dat is via school werken/leren. Hoe kijkt u daar tegenaan?

G: Dat ligt aan de garantie of iemand hier daarna aan het werk komt. Het is belangrijk dat ze de kans krijgen op een vaste opleiding. Verder heb ik hier geen problemen mee, dat is prima.

I: Waarom denkt u dat dit wel/niet zal gaan werken?

G: Zij leren een stukje theorie, ik vraag mij af of deze theorie wel nodig is voor het vak hier. Soms wordt het in de theorie moeilijker gemaakt dan hoe het werk in de praktijk uiteindelijk is. Het is een mooie optie, maar ligt eraan wat ze van plan zijn met die leerlingen, willen ze bijv. leidinggevende worden dan is de theorie erbij nodig.

I: Bij deze drie mogelijkheden, waar gaat u voorkeur naar uit?

G: Training on the job, hoe ik nu ook heb gedaan met mijn collega. Meedraaien, extra erbij en op een gegeven moment je eigen gang aan.

I: Maar wel zorgen dat die medewerker daar extra tijd voor heeft? En eventueel ook nog die medewerker daarvoor laten opleiden, juiste medewerker kiezen die daarvoor geschikt is?

G: Ja, wel extra vrij plannen. En je merkt op een gegeven moment of iemand daar inzicht in heeft voor die baan.

I: En u leidinggevende is naar u toe gestapt of u dat wilde doen?

G: Ja, hij is naar mij toegestapt en heeft dat mij gevraagd.

I: Heeft de leidinggevende vast een paar mensen die mensen opleiden?

G: Wij werken in 3 ploegen, waar je mensen op dat moment nodig hebt leidt die medewerker in die ploeg op en bij de juiste persoon welke functie eruit gaat of waar het nodig is. Dan leer je het beste en sta je er continu bij, kun je diegene helpen bij het opleiden. Niet wisselen van persoon, wel 1 vast iemand in de juiste ploeg met juiste tijden.

I: Hoe zou u uw gewenste voorkeur ideaal gezien vormgeven?

G: Ik zou proberen een vast werkschema te maken, dat men weet dat heb je voor die functie nodig. Taakomschrijving, wat staat mij te verwachten, stukje theorie dat ze dat kunnen inzien. Volgens mij is dat er wel maar dat durf ik niet te zeggen. Training on the job.

I: En dit tenslotte nog afsluiten met een opleiding?

G: Testje doen door de teamleider. Maar teamleider merkt het gauw genoeg want dan wordt het in het dagrapport heen gezet.

I: Oké en u denkt dat er geen cruciaal kennisverlies, die u in uw hoofd hebt verloren gaat?

G: Nee, het werk wat ik doe doet hij net zo goed. Hij heeft hele mooie stappen gemaakt, ik ben blij met hem als collega.

I: Is er nog iets anders wat u wilt meegeven?

G: Nee, zou het niet weten. Ik denk dat mensen blij moeten wezen dat ze hier werken, het is een fijn bedrijf om bij te werken.

I: Dat is mooi om te horen, bedankt voor het interview.

Geïnterviewde: Medewerker productie 6 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 28-3-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent Allround Operator Verwerking, gaat in 2023 met pensioen, bent dan 44 jaar in dienst. Klopt dit?

G: Ja, klopt.

I: Wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden?

G: De werksfeer, het was altijd gezellig werken. Eerder kwamen nieuwe mensen zich altijd voorstellen of een dag meelopen aan de machine, maar dat heb je nu niet meer. Je kent er steeds minder. Ze worden bij de golfbaan neergezet en daar blijven ze ook, ze gaan niet alle machines langs een dagje meelopen, zo leer je de jongens ook niet kennen, dat is wel een beetje jammer. Laatste jaren is het behoorlijk verjongd hier, het was altijd een ouder bedrijf qua leeftijd.

I: Hoe heeft u zelf het vak geleerd?

G: Je liep een dag mee met een machinevoerder, toen was het alles met de hand stellen op maat maken, nu druk je een knop in en de hele machine start het automatisch. Zelf dingen ervaren. Qua inwerken is het niet te vergelijken met vroeger, toen moest je instellen, nu gaat het automatisch.

I: Denkt u dat er nu ook opleidingsprogramma's nodig zijn om iemand in te werken?

G: Ja dat denk ik wel. Omdat ik ook binnenkort wegga, nu heb ik er één bij staan die heeft wel opleiding gehad, drie weken, maar dat is veel te kort de grote lijnen ken je dan, maar als er wat is met de machine dan weten ze het vaak niet. Opleiding daar schorre deert het nog wel eens aan. In grote lijnen weten ze de machine wel qua afstellen, maar als er iets apart aan de hand is bijvoorbeeld met de bedrukking dan weten ze vaak niet wat ze moeten doen.

I: Kunnen ze ergens op terug vallen, boeken ofzo?

G: Jaja, nee boeken dat volgens mij niet. Maar die machine is ook 40 jaar oud. Dat hebben wij eerder wel tegen de productieleider gezegd, je moet mensen opleiden. Maar daar blijft het dan bij. Nu sta ik met die nieuwe aan de machine, hij moet het werk doen hij moet het leren. Goed hij vraagt wel eens wat maar het is ook geen prater, dat is ook moeilijk he. Dan heeft hij al een boel dozen gedraaid en dan zegt ie ja dat is niet helemaal goed he. Maar dan zeg ik moet je direct even komen, dan kan ik zeggen je moet dit en dit doen. Maar hij wacht te lang en het is ook jammer want dan sta ik bij de prefeeder de boel in de gaten te houden, maar omdat je met 2 man bent eigenlijk moet je met 3 man zijn, 1 die met de jongen meeloopt. Dan wordt het voor hem ook makkelijker om te leren.

I: Dus u zegt er is eigenlijk te weinig tijd om hem op te leiden? U zou eigenlijk als u hem opleidt vrij gepland moeten worden?

G: Ja, of een extra man die hem wil opleiden. Ze worden bij de machine neergezet en red je maar, geen goeie zaak.

I: Als u morgen ziek wordt, kan uw werk worden overgenomen?

G: Ja, dan moet er iemand van een andere functie die kan dan op mijn plek komen. Die komt straks ook op mijn plek. Alleen dan moeten ze daar een nieuwe aannemen. Er is nu niet voldoende bezetting voor mij, niemand heeft verstand van deze oude flexo 3. Straks wordt alles veranderd, er komt een nieuwe machine. Maar een week later heeft het personeel de machine wel onder de knie. De opleiding ontbreekt het hieraan voor nieuwe mensen, het is zo jammer dat ze 1/2 dagen erbij staan, dan is er 1 iemand ziek en moeten ze daarheen. Ze moeten een week of 4/5 bij een machine staan en dan kunnen ze zeggen wil je een andere machine ook leren. Je moet een mannetje extra hebben bij de machine.

I: Er zijn verschillende mogelijkheden om kennisverlies tegen te gaan, bijvoorbeeld buddysystemen een mentor aan een collega koppelen. Hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Dat zou ik wel een goeie zaak vinden. Een medewerker die hiervoor tijd heeft kan best wel eens een medewerker opleiden, 2 à 3 dagen in de week theoretisch en ook praktisch.

I: Daarnaast is een mogelijkheid een opleidingsprogramma, die mensen worden ingewerkt door een oude medewerker of medewerker met pensioen gaat. Hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Ik zou een mentor maken, die nieuwe jongens gaat opleiden. Dat zou ideaal zijn, een stuk of drie vier man dat je theorie hebt en praktijk gedeelte, goed begeleid worden naar de functie toe. Intern zou wel kunnen, extern is ook wel goed dan kijk je weer eens naar andere dingen. Dat gebeurt hier ook niet veel, eens bij andere fabrieken kijken hoe ze daar werken.

I: Daarnaast heb je nog leerlingen BBL, dat is werken/leren, 4 dagen school 1 dag opleiding. Hoe kijkt u daar tegenaan.

G: Ik zou dat wel een goeie zaak vinden, ze doen hun studie nog en leren praktijk. Zo krijgen ze ook het idee hoe werkt het hier.

I: Naar welke van de drie gaat uw voorkeur naar uit?

G: Het liefst dat ze een mentor krijgen, 5 dagen wel op locatie zijn. Dat zou het mooiste zijn, theorie en praktijk. Dat ze hier ook de theorie krijgen. Voornamelijk worden ingewerkt die ervaring heeft, hoeft niet per se iemand te zijn die met pensioen gaat. Ze geven nu aan dat er voor opleiding te weinig personeel is. Dat vind ik het grootste probleem hier, dat je een jongen niet echt kunt opleiden, je wilt hem wel die kans geven.

I: Zijn er nog andere dingen die u wilt meegeven of benoemen?

G: Nee, prima zo.

I: Oké bedankt! Ik heb een duidelijk beeld gekregen.

Geïnterviewde: Leidinggevende 1 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 18-3-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent Hoofd Technische Dienst, zit vier jaar bij TWINCORR en 40 jaar in totaal bij Smurfit Kappa. Klopt dit?

G: Ja klopt. Ik ga zelf ook binnenkort met pensioen. Vandaar dat ik dit interview ben aangegaan. Het is een hele lastige job, kennis in de job als die van mij, dat is zoveel ervaring, netwerk wat is opgebouwd. Alle functies van de Hoofd Technische Dienst in alle Smurfit Kappa bedrijven is vallen en opstaan, er komt zoveel druk op die functies. Ik denk is er überhaupt een methodiek om die kennis over te dragen.

I: Dat snap ik. Het antwoord op die vragen komen we straks bij. Eerst de eerste vraag, wat heeft u zo lang bij de organisatie gehouden?

G: Wat boeit is de variatie van het werk, heel veel mensencontact, sociale aspecten en dat is ontzettend boeiend, vind ik hartstikke leuk werk.

I: Als het gaat om indiensttreding, hoe zorgt u ervoor dat mensen goed worden ingewerkt?

G: Het meeste delegeer ik, naar de teamleiders en begeleider. Ik zorg dat HR het spul goed voor elkaar heeft en ze goed begeleid worden door de teamleider. Vaak verwijst hij het weer naar een ploegmaat en dan veel met de mensen in contact blijven, even de tijd nemen om met de mensen te zitten en te vragen hoe het gaat en of ze tegen dingen aanlopen. "Hoe voel je je?" die vragen stellen, dat stellen ze wel op prijs, dat merk ik.

I: Volgen nieuwe medewerkers een opleiding als ze hier in dienst treden?

G: Dat hangt van de functie af. Over het algemeen worden de nieuwe mensen onder begeleiding de fabriek ingestuurd en op deze manier opgeleid, ze worden niet alleen gelaten. Van daaruit wordt alles verteld, één pakt het makkelijker op dan de ander.

I: Vind er natijd een toetsing plaats?

G: Nee, er is wel op het moment dat je overgaat op keuze vaste aanname. Na een jaar willen ze in vaste dienst, dan krijgen ze een beoordelingsgesprek wat vastgelegd wordt. Tussentijds wordt er niet veel vastgelegd, tenzij er behoefte aan is. Mocht de samenwerking tussentijds niet naar wens zijn, wordt dit wél vastgelegd. Je hebt dus een jaar de tijd om te kijken wat voor vlees je in de kuip hebt.

I: Wordt er bij het inwerken ook gebruik gemaakt van een buddy-systeem?

G: Ja, je krijgt een vaste maat in de ploeg. Het zijn allemaal dubbelfuncties in de ploegen. Ze starten in de dagdienst om de hele TD te kennen en krijgen gelijk een buddy. Dit is een vaste medewerker. Niet zozeer iemand die bijna met pensioen gaat. Voordeel hiervan is dat de nieuwe medewerkers direct meedraaien in de dagelijkse werkzaamheden en van daaruit gelijk de leercurve ingaan. De buddy laat ze alles zien. Nadeel is dat niet iedere medewerker het even leuk vindt om buddy te zijn en mensen op te leiden.

I: Wordt een buddy hier specifiek voor gevraagd en gekozen of is het verplicht?

G: Meestal is het noodgedwongen. Je merkt dat het minder effectief is doordat sommige buddy's er minder geduld voor hebben. Hij heeft wel veel kennis, maar je moet het ook kunnen overdragen.

I: Is dit de meest efficiënte manier denkt u?

G: Ik denk het wel, het kan altijd beter natuurlijk. Over het algemeen merk ik dat dit de beste methode is. Maatwerk, mensen kiezen die het kunnen en willen.

I: In hoeverre wordt er nu gebruik gemaakt van kennis van medewerkers die bijna met pensioen gaan?

G: Niet specifiek, vaak merk ik dat de medewerkers die bijna met pensioen gaan, er al langere tijd tegenaan hikken en niet iedereen kan kennis over te dragen. Gedeeltelijk wordt de kennis nu overgedragen, maar het zijn vakmensen en die hebben veel kennis in hun hoofd.

I: Hoe wordt de kennis op dit moment behouden? Welke processen/methodes worden hiervoor gebruikt?

G: Dat kan allemaal veel beter. We moeten veel meer aan de structuur denken, ze kunnen nu niet terugvallen op theorie en handleidingen. Ze zijn er al wel mee bezig. In MNL is er al iemand volop mee bezig.

I: Hoe gaat het nu als er iemand met pensioen gaat?

G: Nu wordt de inzet van de medewerkers wel gebruikt om kennis over te dragen, maar het is één op één, de jongens moeten in de praktijk alles het leren. Volgens mij hebben ze geen instructieboeken, maar check maar eens. Ze kunnen geen boek meenemen, ze leren alles hier mond op mond of het wordt voor gedaan.

I: Hoe lang van tevoren worden deze nieuwe medewerkers aangenomen?

G: In de praktijk is dat ook een probleem. Eigenlijk zullen er nu voor de mensen die met pensioen gaan al nieuwe mensen voor moeten worden aangenomen, boventallige Fte's. Om dat op te gaan vervangen, maar dat krijg je niet, kostenplaatje. Sommige functies jaar van tevoren. Met de nieuwe mogelijkheid om vervroegd met pensioen te gaan, hebben we minder zicht op wie daadwerkelijk binnenkort met pensioen gaat. We hebben geen duidelijkheid en kunnen dus geen actie ondernemen.

I: Bent u bang dat er kennis verloren zal gaan als medewerkers uit dienst treden?

G: Dat denk ik wel. Als ik alleen al naar mezelf kijk, weet ik dat er kennis verloren gaat. Dat is niet allemaal op papier te zetten, dat is niet te doen. Dat wordt een boekwerk.

I: Als ik het mag samenvatten zegt u dat er sprake is van kennisverlies omdat niet alle medewerkers de kennis kunnen overdragen, dit gaat dan voornamelijk om de kennis die in het hoofd van de medewerkers zit. Of ook over de werking van machines?

G: Dat is bij mij niet het geval, ik ben een generalist en geen specialist. Ik moet van alles wat weten. Dat is heel moeilijk over te dragen. Eigenlijk zou je iemand, ik heb een man voor ogen, maar dan haal je weer een goede man weg uit de organisatie. Het beste zouden we kunnen werken met schaduwfuncties, daarvoor moet weer een medewerker vrijgemaakt worden en moet iemand zijn werkzaamheden oppakken.

I: Verwacht u dat HR nog een rol kan spelen in het kennisverlies of de begeleiding?

G: Begeleiding, maar ook de druk van HR kant rond Fte's en rond de speling, ondersteuning dat ze het inzichtelijk maken en een schema maken van organisatie denk eraan in het SPT zoveel mensen gaan met pensioen nu en dan. Het is wel eens goed om het daarover te hebben.

I: Er zijn verschillende mogelijkheden om kennisverlies tegen te gaan. Een daarvan is het buddysysteem, waar twee collega's aan elkaar worden gekoppeld. Hoe kijkt u daar tegenaan?

G: Dat is in mijn ogen de enige methode.

I: Een tweede mogelijkheid is een opleidingsprogramma binnen SK voor een nieuwe medewerker die wordt ingewerkt door een oud-medewerker die bijna met pensioen gaat, hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Voor een hele hoop plekken zou dat goed kunnen, ik denk niet voor mijn functie, ja wel iemand die een halfjaar van tevoren meekomt schaduw draaien. Veel meer als een halfjaar gaat niet lukken, daar is geen ruimte voor.

I: Een derde optie is werken met BBL-leerlingen. Wat vindt u daarvan?

G: Goed, dat zou voor ons ook wat zijn. BBL-trajecten hebben we momenteel niet lopen. Hebben we wel gehad, iemand die 4 dagen komt werken en 1 dag naar school gaat. Dat is prima, kan ik wel mee uit de voeten en hebben we zeker wat aan. Maar het aanbod technici wordt minder. Het is een mooie optie, maar niet realistisch qua aanbod. Maar dan moet je van tevoren weten wanneer welke medewerker met pensioen gaat en 2 jaar van tevoren deze student aannemen.

I: Van deze drie opties, welke heeft u genoemde voorkeur?

G: Als ik buiten de techniek denk, dan een opleiding met ondersteuning van opleidingsgroepen. BBL-traject is ook prima maar dan moet je duidelijkheid hebben, het aanbod hebben en een pensionarissenplan. BBL-traject kun je nog wel starten omdat het relatief gezien goedkoop is vergeleken met uitzendkrachten. Een medewerker die geschikt is kan de kennis overdragen, dit hoeft niet zozeer een medewerker te zijn die met pensioen gaat.

I: Denkt u dat als de medewerker die met pensioen gaat, geen nieuwe medewerker heeft opgeleid, deze medewerker nog kennis heeft welke verloren zal gaan?

G: Die mensen zijn al wel dusdanig aan het afbouwen, dat ik ze kan missen. Ik ga dan schuiven met posities. Misschien zou er een proactief beleid moeten komen waarbij we na een halfjaar contact zoeken met de gepensioneerde om te kijken of hij misschien nog wat halve dagen wil komen om kennis over te dragen aan nieuwe medewerkers. Niet van tevoren benaderen, maar achteraf. Vragen hoe ze het ervaren, 5 dagen 'thuis'. Door leidinggevende laten doen die goed contact met hem heeft en weet hoe hij ze moet benaderen.

I: Wilt u verder nog iets benoemen?

G: Het meeste is besproken. Pro activiteit is van belang van HR zou het pensioen goed in kaart moeten brengen, er met de mensen over spreken. De trajecten die je nu benoemt vanuit HR stimuleren en aandacht aangeven.

Geïnterviewde: Leidinggevende 2 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 1-4-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent Productieleider Hoogeveen en 37 jaar in dienst. Klopt dit?

G: Ja, klopt.

I: Wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden?

G: Heel vaak een nieuwe uitdaging gehad, eigenlijk de keren dat ik dacht moet ik wat anders kwam er ook wel wat binnen de organisatie. Ik ben in de productie begonnen, maar eigenlijk al snel doorgegroeid naar leidinggevende.

I: Als het gaat om indiensttreding hoe zorgt u ervoor dat medewerkers nu goed worden ingewerkt?

G: Dat gebeurt nu, elke job bij elke machine heeft een opleidingsprogramma waarbij de medewerker aan een ervaren operator gekoppeld wordt die mag volgens een systematiek en dat is vaak ook een beetje operator gevoelig om iemand op te leiden in de kenniskunde van de machine, maar ook het randgebeuren de veiligheid en kwaliteit en dan de machine en uiteindelijk kan hij dingen aftekenen of iemand progressie maakt in zijn ontwikkeling. Dan zeg ik er wel bij als wij iemand binnenhalen, want dat gaat altijd via het uitzendbureau, binnen twee drie weken moet je toch een paar elementaire dingen kennen dat wij het vertrouwen hebben dat het lukt in de toekomst. En als wij het vertrouwen niet hebben zijn wij ook eerlijk tegen elkaar en stoppen ermee, komt niet vaak voor want in het voorgesprek maken we al een strakke selectie of het wel/niet wordt.

I: En wat vindt u daar de voor- en nadelen van?

G: Voordeel is dat iedereen de kans krijgt om een opleidingstraject te doorlopen en kans maakt om een vaste job te krijgen, mensen die op een bepaalde manier blijven steken blijven uitzendkrachten. En de volgende stap als iemand aangenomen wordt zijn dat meerdere plekken waar iemand ingezet wordt en dan gaan we ook opleidingstrajecten maar dat is vaak meer opleiding on the job.

I: Maar als ze zo in dienst treden hebben ze niet zozeer een opleiding?

G: Niet ergens een week, nee dat hebben we niet. Niet anders dan de veiligheidstraining die ze krijgen op het uitzendbureau. En dat willen we nog proberen het onboarding project een stukje kwaliteit en veiligheid daarin meenemen, maar zover zijn we op dit moment nog niet.

I: Is de manier waarop het nu gaat de meest efficiëntste manier volgens u?

G: Ja, meeste mensen werken met machines ik praat over operators en GKM, dat gevoel moet er wel zijn bij een operator, een nieuwe medewerker, dat hij toch vrij snel nieuwe handelingen kent aan de machine. Dat eerste gedeelte is vrij simpel, als je dat niet onder de knie kunt krijgen is de rest zinloos. Voor ons is het wel een efficiënte manier, de plek die hij krijgt als je die al kunt bedienen na een paar weken kunnen we die al vrij snel een keer loslaten en mee laten draaien, dan valt er wel veel onder de machinevoerder maar op zich is dat best

wel te doen. En dan kun je vrij snel al iemand, op een gegeven moment moet je ook wel eens fluctueren in je personeelsbestand en dan als ik nou 1 man tekortkom in de bezetting dan kan ik wel iemand van buitenaf aannemen maar daar heb ik niks aan en nou 3 4 weken heen kan zetten en mee laten draaien dan is dat relatief snel in onze organisatie.

I: Blijft zo'n iemand alleen bij één machine of wordt hij ook bij andere machines ingewerkt?

G: Nee, nee ook bij andere machines. We zetten in ieder geval in het begin de meeste uitzendkrachten wat breder in, we laten hem eerst een poos bij een machine lopen om hem in ieder geval die deskundigheid eigen te maken, daarnaast zullen mensen wel allround inzetbaar zijn. We hebben een vrij vaste groep bij iedere machine die al jaren bij de machine staan. Die kunnen het werk dan ook overdragen, de één beter dan de ander.

I: Als het gaat om medewerkers die met pensioen gaan, in hoeverre wordt er nu gebruik gemaakt van deze kennis?

G: Die kennis in het hoofd is vaak al gedeeld, kijk de oudere medewerkers draaien ook mee in opleiding van mensen, de goeie operators, kijk je hebt ook operators die gaat straks met pensioen maar die kan geen mensen opleiden.

I: Maar heeft zo'n iemand die met pensioen gaat ook kennis die verloren zal gaan?

G: Nee, ik denk dat de kennis die hij heeft ook bij andere zit, daar ben ik niet zo bang voor. En dat is over het algemeen zo hoor.

I: Dus op dit moment wordt de kennis van medewerkers overgedragen door middel van iemand anders in te werken en het gewoon te laten zien?

G: Ja, laten zien en... Kijk je hebt twee soorten mensen binnen ons bedrijf, je hebt de techneuten die weten precies aan welk knopje ze moeten draaien en wat er gebeurt in de machine en je hebt mensen die doen de kunstjes omdat ze weten als ze dit doen gebeurt er dat, maar die weten niet wat er in de machine gebeurt. Daar zit een heel duidelijk verschil in, de groep die een technische achtergrond heeft maar dat zie je al jaren gebeuren die wordt minder, de groep die dingen moet leren die zie je groter worden. Maar dat is wel lastig want als je een storing hebt is het toch handig als je een technische achtergrond weet om te kijken waar je moet zoeken. Nou wordt het wel handigheid en door veel doen krijgt men dat wel onder de knie, ik heb veel mensen om die reden wel goed gekregen. Aan de andere kant zijn we op dit moment met fundamenteels bezig, vanuit de groep wordt dat geïnitieerd op basis van standaardinstellen en kalibratie wordt er gekeken waar moeten we op letten. En dat is wel van belang bij de jongens dat ze precies weten, dat zijn de standaardwaarden van de machine en daar moet ik altijd op refereren. Dat wordt straks wel een proces wat denk ik gaat helpen om mensen die niet zo technisch om die daarin stappen te laten maken. Dat gedeelte mag je echt wel zien als opleiding.

I: Zou je qua dat zeggen dat er dan eisen gesteld moeten worden aan medewerkers die je binnenhaalt?

G: Liever niet, vroeger haalden we altijd boerenzonen en techneuten binnen want die waren technisch en handig en daar heb je veel gemak aan. Dit is nu minder.

I: Waarom bent u van de kweekvijver afgestapt?

G: Het is vaak trekken aan heel veel mensen en koste erg veel energie voor een leidinggevende om daarmee bezig te zijn. En als je kijkt naar hoe snel ze dingen oppakken, of het veel beter wordt dan mensen die zo binnenkomen, ik zie het verschil niet zo goed. Ze hebben net wat meer basiskennis achter de hand. Kijk, ik zou de vormen, want vapro B was best wel zwaar om binnen te krijgen, vapro A om die zo te laten opleiden. Ik ben er geen tegenstander van, maar of het heel veel meer brengt. Ik zou liever iemand die een poos bezig is en zegt ik wil me laten verdiepen, die een opleiding aanbieden dan bij binnenkomst en direct al in zo'n traject laten meelopen. Want dan ben je vaak veel langer bezig en denk je is het wat is of niet, wat gebeurt er dan tussendoor van de leidinggevende; loopt al een jaar mee laten we maar mee doorgaan.

I: Qua dat zou u zeggen eerst een halfjaar laten meelopen en dan bepalen starten met een opleidingstraject?

G: Halfjaar is lang hoor. 2 á 3 weken, dan moeten we echt. Of we gaan dan bepalen gaan we in een opleidingstraject zitten maar niet vanaf het begin. Dat is zonde van de energie en tijd, dat is mijn mening.

I: Bent u verder nog bang dat kennis verloren zal gaan als medewerkers uit dienst treden?

G: Nu nog niet, tot een jaar of 35 hebben we veel mensen hierbinnen gekregen die technisch goed begeleid zijn en veel kennis van machines hebben ontwikkeld. Daarvoor zijn ook mensen aangenomen, dat zijn ook handige mensen, maar die hebben niet heel veel kennis wat verloren zal gaan, ik kan zo een paar namen wel benoemen waarvan ik denk daar gaat wel wat kennis van verloren maar met name handigheid. Maar heel veel van deze kennis is ook bij andere mensen. De generatie van mijn leeftijd, daar zou het best wel eens kunnen dat het daar zwaarder gaat aanzetten. Daar lopen er een best wel een aantal van die veel kennis bij zich dragen en dat zal best wel wat impact kunnen hebben als die weg gaan. Maar goed, je vraagt of ik bang ben nou eigenlijk niet. Want ik zeg vaak tegen de ploegleiders als er iemand uitval start er wel een nieuw iemand op. Als er een plek vrij komt ziet een andere medewerker wel weer kansen, ik ben erop zich niet zo bang voor. En je kunt wel een paar maanden in de problemen zitten maar er gebeurt wel wat van had ik niet verwacht maar komt wel weer naar boven. Ik zou het haast een wetmatigheid noemen.

I: Als u denkt dat er kennis verloren zal gaan is dat voornamelijk over de machines qua handigheid en oplossingen?

G: Ja, er kan kennis verloren gaan. Maar als ik kijk naar de groep de jongere garde die de laatste 10 jaar zijn aangenomen, is er een hele groep die de zaak al goed heeft opgepakt en ook weer kunnen gaan uitdragen. Op zich ben ik daar niet heel bang voor. We willen eigenlijk allemaal naar niveau operator 6 dat mensen daarnaartoe groeien, dat moet je 2 machines kunnen draaien om die functies te komen, dan moet je best veel in je mars hebben om dat voor elkaar te kunnen krijgen en ook de programma's eromheen goed te kunnen draaien. Dan kom je een eind met heel veel mensen hoor. De meeste dingen zijn toch bij meerdere mensen bekend, dingen die in het verleden gebeurd zijn, de weet dingen. Het houdt niet op 1 persoon vast binnen onze organisatie.

I: Verwacht u dat HR hier nog een rol in kan spelen?

G: Nee, nog niet over nagedacht. Nee ik zou het niet weten, hooguit dat als het kritisch wordt, dat kan het op een gegeven moment worden, en ik heb daar nog geen reden voor om over na te denken. Als je zeg maar met pensioen bent en we hebben nog wat nodig kun je dan iemand vragen om mee te helpen of iemand op te leiden. En daar zou HR nog een rol in kunnen spelen of daar nog een mogelijkheid is. Misschien meer dat het bekend wordt dat de mogelijkheid er is. Er is misschien nog wel behoefte voor mensen die met pensioen gaan om later terug te komen, maar goed op dit moment is die behoefte er nog niet

I: Ik had zelf nog wat methoden opgezocht om kennisverlies tegen te gaan, één hiervan is buddysystemen een mentor aan een nieuwe medewerker koppelen. Hoe kijkt u hier tegenaan?

G: Ja goed hoor. Dit doen we nu ook al als iemand binnenkomt wordt die aan iemand gekoppeld.

I: Een tweede mogelijkheid is leerlingen BBL, leer werk traject, 4 dagen werken 1 dag school. Is dit nog een optie hier?

G: Vapro B leek hierop, dat was 1 dag in de week naar school en rest van de week werken. Ja, zou kunnen. Je bent wel een dag kwijt dat is lastig in een vol continu proces om daar handen en voeten aan te geven, maar het zou kunnen.

I: Als ik het goed begrijp gaat uw voorkeur uit naar zoals het nu gaat nieuwe medewerker aan een andere medewerker koppelen, een ervaren medewerker niet zozeer iemand die met pensioen gaat. Iemand die het goed kan overdragen.

G: Ja en dan ook mee laten werken. Wat ik wel belangrijk vind is dat als ze dan een poos hier zijn wel de proces technische opleiding volgen, stukje procestechniek, stukje stans techniek en dat soort zaken. Dat vind ik wel belangrijk. En als iemand dan belang heeft om een algemene opleiding te doen kan hij dat ook altijd nog doen.

I: En zou u dan deze opleiding intern of extern doen?

G: Intern, deze opleiding kun je aan meerdere tegelijk aanbieden, je laat dan iemand bijv. 2 uur komen en die gaat die mensen trainen. Een trainer laat je komen, via een training systeem. En dat na afhankelijk van wat je iemand wil in trainen kun je dat over een langere periode uitstrijken. Eén leverancier kan bijvoorbeeld best wel wat over drukken vertellen, stans leverancier over stansen zo proberen we straks wel weer wat op te leiden en ik denk dat het veel belangrijker is dat we mensen daarin trainen en opfrissen en dat soort zaken. Je kunt vanuit de functioneringsgesprekken polsen of iemand daar behoefte aan heeft

I: Duidelijk, ik weet voldoende. Bedankt voor het interview.

Geïnterviewde: Leidinggevende 3 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 29-3-2022

I: Goeiemiddag, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent productie leider Nieuwe Pekela en 37 jaar in dienst. Klopt dit?

G: Ja klopt.

I: Wat heeft u zolang bij de organisatie gehouden?

G: Elke keer een nieuwe uitdaging, ik heb alle afdelingsgebieden doorlopen. Er was geen reden om weg te gaan omdat er afwisseling was, dan bevalt het goed en blijf je omdat er elke keer een nieuwe uitdaging is. Ik ben nu sinds 5 jaar productie leider van deze locatie. Ik was hiervoor logistiek manager.

I: Hoe zorgt u ervoor dat medewerkers goed worden ingewerkt bij indiensttreding?

G: Ja, dat deden we in het verleden niet zoveel aan. We zijn druk bezig het afgelopen jaar met een introductieprogramma voor een nieuwe medewerker, daar heb ik zelf maar aan gewerkt omdat daar niks voor was. Daar wordt nu aan gewerkt, onboarding verhaal. Dan krijgen ze een boekje allerlei vragen invullen en wat ik dan deed is programma meekrijgen dat ze een aftekenlijst krijgen en bij alle machines ingewerkt worden in zoverre dat ze in ieder geval de veiligheidsissues bij iedere machine leren. Dus zo gingen ze in een week of drie bij elke machine langs in de verwerking onder begeleiding van een ploegleider en als ze dan dat gedaan hadden gingen ze ook nog een paar dagen naar de GKM, productietechnische werkvoorbereiding zodat ze een beetje het hele bedrijf kennen en dan pas krijgen ze een plek met opleidingsplan erbij om ingewerkt te worden. Maar dat doen we nu 2 jaar op deze locatie omdat ik zelf eigenlijk ingevoerd heb samen met mijn ploegleiders om toch een soort introductie te doen, want we kwamen er eigenlijk achter in het verleden werd iemand binnengehaald op de plek neergezet en red je ermee. Dan kreeg de machinevoerder hem en het is jouw verantwoordelijkheid om hem wat te leren, werd niks van geregistreerd werd niet getoetst en nu doen we dat aan de hand van het opleidingsplan, 1 keer in de zoveel weken zit de ploegleider met diegene om tafel samen met de opleider om te kijken hoe staat het ervoor.

I: Merk je ook echt verschil?

G: Ja, daar we dat consequent doen want daar ontbreekt het nog wel eens aan door allerlei problemen, personeelsproblemen ziekte weet ik allemaal wat. Maar daar waar we het consequent doen gaat dat heel goed. Maar dat moet echt wel aandacht aangehouden worden, ook van mij de ploegleider op wezen doe dat nou één keer in de drie weken ga om tafel met die man en opleider erbij, neem even dat halfuurtje. Hier moet nog even ingekomen worden en tijd vrij voor gemaakt worden.

I: Wat zijn daar de voor- en nadelen van?

G: De voordelen zijn een stukje veiligheid, want wij denken je weet wel hoe het werkt, maar als jij bij zo'n machine komt weet je de noodstop niet te vinden, als iemand nieuw binnenkomt is dat één van de belangrijkste dingen, waar moet je opletten. Dat is het belangrijkste item en zo leert diegene ook de hele

fabriek kennen niet alleen die 2 collega's. Ik zie daar het voordeel mee in. HR is nu ook bezig met een onboarding programma, dat is nog veel beter natuurlijk meer gestructureerd.

I: Is het alleen zodat ze de veiligheid kennen of is het ook dat ze flexibel zijn en op meerdere plekken inzetbaar zijn?

G: Licht ook een beetje aan de persoon, wat je zoekt want soms zoeken wij een paar specialisten die gaan we echt 1 machine opleiden en soms hebben we ook wat reserves nodig die bij alle machines inzetbaar zijn maar die hoeven niet zo de diepte in. Licht eraan wat je zoekt en wat de persoon leuk vindt. Het is wat de organisatie nodig heeft hoe iemand opgeleid wordt plus het moet matchen met de man zelf vindt, of vrouw tegenwoordig.

I: Maar laat u iedere persoon op bij verschillende machines of alleen als ze dit willen?

G: Opleiden alleen als ze willen, introductie bij alle machines ja.

I: Denkt u dat dit de efficiëntste manier is waarop het nu gaat?

G: De manier, het idee, het proces is het efficiënts, de uitvoering daar moeten we nog wel aan werken, dus ik denk wel dat dit het meest efficiënt is. Maar dat ligt eraan wat je nodig bent, wil je echt iemand bij een machine waar kennisgebrek is dan moet je iemand in de diepte opleiden dan ben je zo een jaar verder. Het ontbreekt nog wel aan tijd, aandacht, mogelijkheden, zaken wat je overkomt ziekte, drukte.

I: In hoeverre maakt u gebruik van kennis van medewerkers die bijna met pensioen gaan?

G: Ja veel natuurlijk, we hebben hier 2 die weggaan. Eentje is bezig met het opleiden van een andere medewerker en een oud teamleider die veel kennis heeft van alle gebieden die is ingezet voor beoordelen van nieuwe producten en projecten waar we mee bezig zijn. Alleen om die kennis over te brengen is in dat geval wat lastiger en dat merken we ook wel, kennisgebrek. Dat zit bij de oudere garde, maar wat daar achteraan komt heeft te weinig productkennis, dat is wel een dingetje. Daar hebben we wel onze zorgen over de langere termijn.

I: Hoe wordt het nu gedaan om deze kennis wordt behouden?

G: De opvolger inwerken drie vier maand lang maar is dat lang genoeg, dat is de vraag dat kunnen we pas na afloop beoordelen. Je hebt natuurlijk mensen aan de machines die met pensioen gaan, die kennis is eigenlijk op dezelfde manier, de opvolger zal ruim van tevoren in laten stromen om op te laten leiden door diegene die weggaat. Maar ruim op tijd is 3 maand, is dat ruim op tijd? Dat is hoe het nu gebeurt. Ideaal is wel langer, maar dan ga je dubbel lopen in je bezetting en dat is ook altijd lastig.

I: Daaruit kan ik halen dat u bang bent dat kennis verloren zal gaan als medewerkers met pensioen gaan?

G: Er gaat zeker kennis verloren als mensen met pensioen gaan.

I: Er zijn verschillende mogelijkheden om kennis verlies tegen te gaan, bijvoorbeeld buddy systeem dat 2 collega's aan elkaar worden gekoppeld?

G: Ja goed, dat is dus het verhaal dat je vaak dubbele bezetting hebt en dat is dan lastig. Er kan maar 2 in je bedrijf aan opleiden, maar dan houdt het wel op dat past niet in budget. Je kunt het niet altijd waarborgen, waarmaken.

I: Is het dan ook dat je niet genoeg aandacht voor een nieuwe medewerker hebt?

G: Nee nouja, als iedereen zijn taak heeft dan is het niet dat hij nog de tijd heeft om het vak aan te leren van zijn buddy dat is wel een dingetje. Dan zou je iemand moeten vrij roosteren of boven bezetting aannemen.

I: Daarnaast is een mogelijkheid opleidingsprogramma's dat je een opleiding binnen SK voor nieuwe medewerkers doet? Hoe kijkt u daar tegenaan?

G: Talentsoft gaat ons helpen natuurlijk. Het staat nog in de kinderschoenen, we zijn net mee begonnen maar daar kunnen we natuurlijk veel theoretische kennis in kwijt. Op allerlei gebieden, inkt-, kleur-, papier-, golfkarton kennis, noem maar op. Er zijn hartstikke veel soorten zaken bekend, maar dat is echt de gemiddelde medewerker die pakt geen boek om zich in te verdiepen, je zou dat met talentsoft wel interessanter kunnen maken. Daar heb ik wel hoop op om daar veel kennis in te stoppen. Maar dan moet je het wel onder werktijd laten doen, dat doen we nu ook en dat wordt goed ontvangen en dat is waardevol, zeer waardevol.

I: Daarnaast heb je nog leerlingen BBL, 4 dagen werken 1 dag school. Is dat nog een optie?

G: Nee dat willen we niet, zoals nu lijkt willen we daar niet aan beginnen, het is een hele theoretische opleiding. Met ook wel praktijk opdrachten maar kost veel energie van de leerlingen maar ook zeker van ons van de begeleiders je ziet toch dat mensen dat hartstikke lastig vinden om dat naast hun werk op te pakken. Het is een mbo 4 opleiding, pittig voor iemand die al enkele jaren niet meer naar school is geweest dan is het best een pittige opleiding voor ze dan zie je dat mensen er lang over doen, veel energie in stoppen elke keer moeten pushen.

I: Zou u liever als er een opleiding gedaan wordt dat dit intern is, zodat de kennis/theorie minder breed kan?

G: Ons beleid is nu, maar dat lukt nog niet heel best, om nu mbo-niveau 4 mensen binnen te halen, die moet je dan ook dat bieden natuurlijk. In de zin van snel stappen maken binnen onze organisatie en dan de praktijkopleiding inderdaad intern te doen met een buddy of daar echt veel tijd in te stoppen, dat is datgene wat we nu doen, dat de basiskennis al aanwezig is alleen het is lastig om zulk soort mensen te krijgen want die hebben meer keuzes. We hebben er nu een stuk of wat, maar er zijn ook een paar weg het is toch lastig om die binnen te houden, tevreden te houden om die uitdaging te bieden maar dat is ons beleid nu. Theoretische stuk hebben ze al en praktijkopleiding proberen we hier te geven. Zodat we hier geen theorie meer hoeven te doen, dan wordt het een stuk eenvoudiger voor hun maar ook voor ons.

I: En wat als u straks geen medewerkers kunt binnenhalen met niveau 4 of snel weggaan?

G: Ja dat is een zorg. Licht wat de markt is, markt is nu goed voor de werknemer op dit moment, ze hebben keuzes. En dat was een poos terug anders en dan kunnen we makkelijker mensen krijgen.

I: Wat zijn de redenen dat ze weg zijn gegaan, wat geven ze aan?

G: Geen uitdaging genoeg, ze zijn ambitieus, men kan hier wel wat bereiken maar dat duurt even. Dat zit ook in de cultuur hier misschien, het is lastig om met je kop boven maaiveld uit te steken iedereen vindt er wat van iedereen ziet het als een bedreiging voor zijn eigen positie, het is best lastig om je hier te manifesteren.

I: Wat denkt u dat de beste voorkeur is om kennisverlies tegen te gaan?

G: Ja... ja, mijn kennis moet uiteindelijk ook worden overgedragen aan mensen, hoe doe ik dat? Kunst van het loslaten, andere het werk laten doen wat ik nu ook doe. Bij de machine is dat lastig, mensen voeren hun functie uit en ja heel veel mensen denken toch ik haal mijn pensioen en het is goed. Die zijn daar vrij egoïstisch in maar

om nog iemand op te leiden vinden ze nogal wat sommige hebben al lang moeite om hun 67^e te halen. Dat is best wel lastig.

I: Zou je dan iemand moeten laten opleiden door een andere medewerker die dat beter kan overdragen?

G: Ja zekers, er zijn mensen die hebben die skills van nature en kunnen dat beter. Daar maken we ook wel gebruik van, maar daar zit weer niet zoveel kennis. Het is dubbel, het is best wel een zorg voor een vergrijzende fabriek.

I: Denkt u dat HR hier nog een rol in kan spelen?

G: Die kan ons zeker helpen, in onboarding programma, opleidingen in Talentsoft verder door ontwikkelen. Gewoon de steun daarin, helpen bij gesprekken of ontwikkeling van mensen, je ziet dat ploegleiders daar wel moeite mee hebben om dat allemaal te behappen. Om daar nog een rol in te spelen.

I: Duidelijk, heeft u verder nog iets wat u wilt benoemen of tip?

G: Nee.

I: Prima, bedankt voor het interview!

Geïnterviewde: Medewerker deelgenomen opleidingsprogramma kweekvijver 1 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 22-3-22

I: Welkom, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Omdat u aangaf dat u gestart was via de kweekvijver, ook een opleidingsprogramma, wil ik u graag interviewen. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent Allround Operator Golfkartonmachine, 12,5 jaar in dienst, gefeliciteerd! Dit klopt?

G: Ja, ik werk hier al langer. Ik ben in dienst genomen nadat ik mijn opleiding had afgemaakt. Je werd als één groep in september aangenomen. Dit was van een organisatie Werk en Vakmanschap, daar ben je een contract mee aan gegaan gedurende de opleiding. Die heeft je in dienst genomen voor de opleiding en leende je uit binnen de organisatie. Dit bestaat nog steeds. Hoeveel hiermee wordt samengewerkt weet ik niet.

I: Hoe bent u hier terecht gekomen?

G: Smurfit Kappa zocht operators, als leertraject, mocht dit goed bevallen dan werd je aangenomen voor de opleiding bij Werk en Vakmanschap. Klikte het bij beide partijen dan ging de samenwerking met beide partijen aan. Dit was een werk/leren traject, je begint als operator. Je volgde lessen na je werktijd, je had twee leraren eerst ééntje van Noorderpoort daarna van Alfa College, 5 dagen in de week werken en 1 dag in de week volgde je les.

I: Het gehele traject beviel goed?

G: Ja, sympathieke collega's en leraren. Leraren die je goed konden helpen, ervaring in de praktijk. Voor een vaste baan was het een vereiste om deze opleiding te volgen. Per semester werd er een examen afgenomen, aan de machine. Er werd ook theoretisch examen afgenomen dit was per blok en zat vast in de mappen, hierdoor kon je zien wanneer er een toets aankwam en dit was op ieders eigen tempo. Deze gehele opleiding was vapro, een landelijk erkend diploma voor de procesindustrie. Vapro B.

I: Deze eis is er nu niet meer, wat vindt u hiervan?

G: Ik begrijp het wel, uiteindelijk als je geen personeel kunt krijgen moet je de eisen bijstellen aan wie je binnenhaalt. Ik merk wel dat jongens wie geen mbo-niveau hebben een andere manier van werken hebben, ze werken goed en hard maar je moet er meer energie in steken om de stof tot zich te krijgen of vaardigheden onder de knie te krijgen. Qua dat zou ik het wel aanraden, kijkend naar de toekomst wordt heel veel geautomatiseerd dus hogeschoolde jongens hou je hier lastiger vast.

I: Maar in het algemeen heeft u de kweekvijver goed ervaren?

G: Ja, nou in het begin was er niet veel goed geregeld. Er was niks op papier gezet, criteria werd ter plekke bijgesteld. De begeleiding namens Smurfit Kappa was ook onduidelijkheid, wie begeleidend was op de werkvloer. Dit heeft wel een jaar geduurd voordat het verbeterde.

I: Zou u het programma aanraden of zou u het anders vormgeven?

G: Toen het op het eind liep was het prima, voor heel veel medewerkers is het een stok achter de deur om ermee bezig te gaan. Als jij de mogelijkheid krijgt om binnen de processenindustrie een zeer gewaardeerd diploma te halen is het goed om te doen. Het is goed dat ze het gedaan hebben, je hebt een aantal mensen een aantal jaren binnen de deur en ziet wat ze kunnen en hoe ze functioneren. Kijkend vanuit de werknemer heeft hij een papiertje op zak. Als werkgever kun je de medewerker ook zien ontwikkelen. Ik zou het aanbevelen, door een opleidingsprogramma wordt namens de medewerkers de waarom vraag vaker gesteld. Hier wordt een stukje extra kennis mee gecreëerd.

I: Duidelijk, zijn er nog andere dingen die u wil meegeven of benoemen?

G: Nee, niet zozeer.

I: Oké, bedankt voor het interview!

Geïnterviewde: Medewerker deelgenomen opleidingsprogramma Iweekvijver 2 (G)

Interviewer: Laura Jobing (I)

Afgenomen op 29-3-22

I: Welkom, mijn naam is Laura Jobing, student aan Aeres Hogeschool Dronten waar ik de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness volg. Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek naar het tegengaan van kennisverlies bij productiemedewerkers die met pensioen gaan. Omdat u aangaf dat u gestart was via de kweekvijver, ook een opleidingsprogramma, wil ik u graag interviewen. Het interview zal ongeveer een halfuur duren.

De bekende gegevens die ik van u heb wil ik graag nog even met u verifiëren. U bent Allround Operator Verwerking, 12,5 jaar in dienst, gefeliciteerd! Dit klopt?

G: Ja klopt.

I: Hoe heeft u het vak geleerd?

G: Ik kon hier mijn vapro B afmaken, daaruit veel kennis kunnen opdoen door verschillende werkplekken in het bedrijf en ik ben er nog. Het was een hele mooie opstart om kennis te vergaren van dit bedrijf. De opleiding moest wel in onze eigen tijd gedaan worden, je hebt een baan en daarnaast moest je dagelijks wel 2 á 3 uur aan het leren, anders raak je achterop. Dat is wel een aanslag op je vrije tijd, maar ik zag het goeie er wel van in om er een vaste baan uit te slepen. Kweekvijver waren drie mensen op dat moment en die zijn er allemaal nog. De kennis die we toen vergaard hebben, hebben we veel aan gehad.

I: Was het hele brede, algemene kennis of veel over de machines hier?

G: Ja het was wel op deze plek, het was afgestemd op het werk hier. Aantal studiedelen heb je, eerste 4 heel algemeen, 5 en 6^e waren mechanisch of proces welke kant je op ging. We hadden een goeie leraar die je stimuleerde. Hij was hier 1 keer in de week op de woensdag, je had of middagdienst of ochtenddienst. Op je kon 's morgens hier al heen en middagdienst erachter aan draaien of ochtenddienst en daarna nog bij de leraar terecht. Er was altijd kans om je even te laten voorlichten hoe het moest. Het was prima geregeld en ik vind het nog zonde dat het er niet meer is.

I: Merkt u verschil met medewerkers die nu in dienst treden en hoe u bent ingetreden?

G: Ja, je komt nu mensen tegen die komen in een bedrijf, maar nog geen commitment. Ze hebben er nog niks mee, de procescontrole, nieuwsgierig zijn en nieuwsgierig word je als je dingen gaat begrijpen. Je wilt jezelf ontplooien, misschien 30% die binnenkomt heeft dat wel en 70% ziet het als loon. Dat is jammer, dat je die mensen niet enthousiast kunt maken, die hebben veel meer begeleiding nodig dan dat er nu is. Dat kan niet alleen diegene doen waar hij bij aan de machine staat.

I: Hoe zou dat verbeterd kunnen worden?

G: Een basis voor ieder mens, een basis aanmeten waar hij mee verder kan. Een basis met procescontrole, weet wat je doen moet, het is belangrijk dat je ondersteund wordt, zoveel mogelijk ondersteund wordt vooral in het begin. Dat je het leuk begint te vinden. Een basis qua opleidingsprogramma. Vooral in het begin dat mensen begeleid worden, er wordt altijd van je verwacht dat je mensen opleidt, maar de productie moet ook doorlopen. Als je 2 goeie mensen aan de machine hebt dan werk je allebei 100%. Als je iemand erbij hebt die alles nog moet leren, ben je in één keer zo voelt dat 1,3/1,4 fte. Dat kost veel energie en dat kun je volgens mij

tackelen door mensen meer te begeleiden, vooral in het begin wat zijn de fouten wat kun je ontdekken wat zien je ogen en wat doe je ermee. Van daaruit willen we natuurlijk een product maken die we niet weer willen zien, het moet in één keer goed. In mijn geval, een vlakstans en je hebt twee mensen aan de machine en één is niet 100% die zijn werk kan doen, dan heb je een probleem. Want die legt alles wel op de pallet, en die weet niet of vind het niet interessant genoeg of er een goed product op komt of niet, omdat hij een stukje kennis mist dat stukje enthousiasme.

I: Maar dat moet er toch ook inzitten?

G: Maar dan moet je een hoger niveau laten instromen, mensen met een hogere opleiding die dat ook begrijpen. Je hebt natuurlijk als basis wel hoofdrekken, dat vind ik de laatste jaren steeds slechter worden met mensen. Een bepaald niveau mag je eigenlijk wel hebben om hier te komen, de eisen bijstellen. Een test doen als je kijkt naar vapro, ze moeten het niveau wel aankunnen om vapro B te halen. De laatste jaren zit je ook met personeel, waar moet je ze weghalen, hoe tref je iemand die enthousiast is. Hoe kun je die mensen hier houden? Dan moet je ze een opleiding aanbieden en vanuit daaruit een vaste baan verdienen, er gaan mensen uit maar er moeten ook weer nieuwe mensen binnen komen. Wat dat betreft ik juich het alleen maar toe als we weer met vapro gaan beginnen.

I: Hoe heeft u de kweekvijver ervaren?

G: Ja, het is een stukje investeren in jezelf. Dan is zo'n diploma niet verkeerd om binnen te komen, wel zin in hebben en in investeren. Je moet mensen ook kansen geven, er zitten nu mensen in het bedrijf die verdienen om die opleiding te volgen, om een vapro te volgen. Ze willen dat maar het wordt ze niet aangeboden op dit moment. Ik zou het toejuichen, iemand in het bedrijf laten komen die ze ondersteunt, een leraar van een school. Het moet iemand zijn die je kan begeleiden, 1 keer in de week is goed bevallen, maar de werknemer moet het zelf ook leuk beginnen te vinden. En anders moet je denken aan een bedrijfsopleiding, vapro is een algemene opleiding. Dan praat je over een interne opleiding, er zijn jongens die willen het wel, die moeten de kans wel krijgen anders gaan ze misschien weg. Er worden wel mensen aangenomen, maar de hoofdzaak is niet meer dat je vapro moet hebben. Je zou eigenlijk weer een kweekvijver moeten, ik heb het nooit als negatief gezien. Er zaten geen nadelen aan je moest alleen investeren, in je eigen tijd.

I: Als u kijkt naar het tegengaan van kennisverlies, wat denkt u dat een goeie oplossing zal zijn?

G: Ik denk dat het onderschat wordt hier, mensen gaan weg de mensen van 50/60 jaar hebben ontzettend veel kennis, daar wordt te weinig gebruik van gemaakt. Het zal overgedragen moeten worden, moeten de mensen wel willen, door begeleiden ook denk ik. Alles is in principe gebaseerd op zoveel mensen aan de machine en daar moet je je mee redden, maar op een gegeven moment gaat kennis weg maar komt kennis weer.

I: Worden nu alle medewerkers die met pensioen gaan, werken die nieuwe medewerkers in?

G: Nee, dit hoeft niet, het gaat om de ervaring.

I: Zaten er geen nadelen aan de kweekvijver?

G: Nee, je moest investeren, het is in je eigen tijd het kostte 3 jaar de tijd de opleiding. Ik hoor niet veel mensen van buitenaf die vapro hebben en hier komen. Aan de ene kant moet het erin zetten om vapro te hebben maar aan de andere kant de machines moeten wel draaien. Wat krijg je dan als mensen moeite hebben met hoofdrekken komt het op de schouders neer van de mensen die in vaste dienst zijn en die mensen moeten begeleiden. Als er iemand binnenkomt en ze zijn van plan om hem op een bepaalde machine te zetten, laat die

een periode van een maand, bij 2 ervaren mensen staan en vanuit daaruit een basiskennis waar je als vaste medewerker wat aan hebt, dat je die jongen die handelingen die die moet doen dat je dat zonder zorgen ook kunt laten doen, je geeft hem kennis als het ware. Vooral in de periode van vakantie natuurlijk moet er iemand anders voor in de plek komen, maar dat is elk jaar nog zo geweest. Maar als je zo'n kweekvijver laat starten moet je er ook voor zorgen dat iemand daarna in vaste dienst komt 3 of 5 jaar, dit was in onze periode ook al zo. Hoelang je daarna moest blijven weet ik niet precies meer. Voor de mensen die nu weer aan vapro of interne opleiding beginnen dat die een dag moeten krijgen, vrij geroosterde dag in de week omdat het na werktijd te doen is een ontzettende belasting.

I: Is er anders nog iets wat u wilt meegeven of benoemen?

G: Ik zal het wel mooi vinden als je kunt laten weten hoe dit verloopt.

I: Is goed, ik kan het uiteindelijke onderzoek sturen.

G: Dat zou ik wel mooi vinden. Ik juich het wel toe, als het weer opgepakt wordt. Mensen die het ook aan kunnen, wel een eis stellen. Je hebt vapro a en b, c is hier niet nodig. De mensen moeten het wel kunnen. Vooral jeugd, jonge mensen aannemen, tussen de 20 en 30 jaar.

I: Duidelijk, ik heb veel informatie verkregen. Bedankt voor het interview!

BIJLAGE III: CHECKLIST SCHRIFTELIJK RAPPORTEREN



Checklist Schriftelijk Rapporteren

Naam: Laura Jobing

Klas: 4BA

*De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.*

1. Het taalgebruik

- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief*
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons'*
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening

- ☐ Het verslag/rapport heeft een logische opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag

- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:

- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek

- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode

- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern

- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren en tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de figuur/tabel)*
- ☐ De figuren en tabellen zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar de figuren en/of de tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie

- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen

- ☐ Bevatten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

14. De bronvermelding

- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven