



[6] HEINZ BELGIUM

Mentoren is een werkwoord

Visitekaartje

Bedrijf	Heinz Belgium in Turnhout (Antwerpen)
Activiteit	productie van portieverpakkingen voor tomato ketchup, sauzen, confituren en chocopasta
Acties	uitwerken van een onthaaltraject voor nieuwe medewerkers training en coaching van de mentoren met aandacht voor het doorgeven van informatie
Het bedrijf werkte met adviescheques	
Doelgroep	productiemedewerkers
Begeleiding	Novare uit Turnhout
Contactpersonen	Sven Vrints, opleidingscoördinator bij Heinz Belgium en Sylvie Van Belle van Novare

Bij Heinz in Turnhout zien ze het klein. Ze produceren er jaarlijks 700 miljoen portieverpakkingen zoals dippotjes, zakjes en minibokaaltjes uit glas. De verpakkingen worden gevuld met tomato ketchup, confituren, sauzen, choco-en speculoospasta en worden vooral verkocht aan fast food ketens, maar ook aan ziekenhuizen, bedrijfsrestaurants en hotels. Deze porties worden uitgevoerd naar de UK en andere Europese landen, sommige ladingen gaan zelfs richting Australië.

“Een specifieke opleiding voor voedingsoperator bestaat niet. Wij zorgen dus zelf voor een goede opleiding op de werkvloer.”

140 medewerkers in een roterend drie-ploegenstelsel staan in voor de bereiding en de verpakking van de producten. De ploegen bestaan uit technische operatoren die de machines bedienen



en ‘procesoperators bereiding’ die instaan voor taken als het afwegen van grondstoffen en het bereiden van de sauzen. Aan het hoofd van elk van deze ploegen staat een teamleider. Sven Vrints, opleidingscoördinator bij Heinz, vertelt met veel enthousiasme over de recente hervorming van het onthaalbeleid, een project waarbij Sylvie Van Belle van Novare nauw betrokken was.

Wat was de aanleiding om het onthaal van nieuwe medewerkers te hervormen en te structureren?

Sven: ‘Het huidige personeel is een mix van ervaren medewerkers en mensen die gemiddeld pas een tweetal jaar in dienst zijn. Recent werden twee nieuwe productielijnen opgestart en gingen er tegelijk een aantal mensen weg of op pensioen. Daardoor was er een grote nood aan extra instroom. In België bestaat er geen specifieke opleiding voor voedingsoperator, als bedrijf moeten wij dus zelf zorgen voor een goede opleiding op



Sven Vrints



Sylvie Van Belle

de werkvloer. Bij selectie van nieuwe medewerkers wordt voornamelijk gekeken naar interesses en affiniteit met de sector, logisch redeneerniveau en een degelijke kennis van het Nederlands. Sommige mensen komen direct van school bij ons terecht, anderen hebben al veel ervaring, maar niet noodzakelijk in de voeding.

Voorheen was er weinig structuur en ondersteunend materiaal om nieuwe collega’s in te werken. Elke nieuwe medewerker kreeg een mentor toegewezen, maar deze mentoren bleven een beetje in de kou staan. Het opleidingsmateriaal was verouderd en niemand had de duidelijke verantwoordelijkheid om dat bij te werken. Na hun startopleiding werden mentoren niet meer opgevolgd of ondersteund in hun taak. Er waren geen criteria voor hoe je mentor werd en wie een goede mentor is, waardoor mensen de indruk kregen dat de ene persoon sneller doorgroeide dan de andere. Dit creëerde onrust, maar bovenal betekende het dat nieuwe mensen niet altijd even snel en grondig werden

ingewerkt.’

“Het onthaaltraject eindigt met een schriftelijke test, die praktischer en objectiever verloopt dan voorheen.”

Hoe pakten jullie het vernieuwen van het onthaaltraject aan?

Sven: ‘In een eerste fase gingen we ons afvragen welke de weg is die een nieuwe medewerker moet volgen om voldoende opgeleid te worden op een bepaald niveau. Zo zijn we tot een model gekomen dat zowel de specifieke op de job training vat als de meer theoretische training zoals kennis van de regels omtrent veiligheid, milieu en hygiëne. Daarna werd de inhoud van de on the job training, die gegeven wordt door onze mentoren, onder de loep genomen. Zij spelen immers een cruciale rol in de opleiding van nieuwe medewerkers.’

“Niemand had de duidelijke verantwoordelijkheid om het verouderde opleidingsmateriaal bij te werken.”

Wat is er veranderd op de werkvloer?

Sven: ‘Nieuwe mensen worden beter opgeleid. Er is duidelijkheid over welk systeem hiervoor gehanteerd wordt. Deze aanpak is veel objectiever en beter gestructureerd waardoor de evaluatie ook correcter gebeurt. Nieuwe mensen kunnen hun job beter aan en maken minder fouten. Aan de confituur liep er bijvoorbeeld af en toe wel iets mis met de gelering, waardoor de confituur niet vast werd. Dit soort problemen zijn fel verminderd. Dankzij de basistrainingen inzake veiligheid en kwaliteit weten mensen beter wat er van hen verwacht wordt en waarom dingen belangrijk zijn.’

Welke stappen werden ondernomen naar de mentoren toe?

Sven: ‘We merkten dat we wel een competentieprofiel voor operatoren hadden, maar niet voor de mentoren. Een eerste oefening bestond er daarom in een duidelijk beeld te krijgen van wat we



Nieuwe onthaalprocedure

'Het vernieuwde onthaaltraject start met een introductiedag. De HR afdeling neemt een nieuwe medewerker tijdens zijn eerste werkdag een hele dag op sleeptouw. De introductiemap wordt doorgenomen, de persoon krijgt werkkleedij en praktische aanwijzingen en een rondleiding door de productie. Vanaf de tweede dag wordt de nieuweling op de werkvloer opgeleid en opgevolgd door een mentor. Voor de theoretische basisopleiding werden drie modules uitgewerkt en vast ingepland. Elke eerste vrijdag van de maand wordt gereserveerd voor training aan nieuwe medewerkers. Ze krijgen die dag van 8u tot 15u opleiding. Er zijn drie modules: kwaliteit, EHS (veiligheid en milieu) en verbetering gecombineerd met 'manual handling', die telkens gegeven worden door iemand van de afdeling die voor deze thema's verantwoordelijk is. De module die ingepland is gaat altijd door, ook al zijn er maar twee nieuwe medewerkers. Een module eindigt met een schriftelijke test, die praktischer en objectiever verloopt dan voorheen. Ook de vordering op de werkvloer wordt formeel geëvalueerd, waarbij we meer aandacht hebben voor tussentijdse evaluaties zodat er nog kan bijgestuurd worden. Na de training op de werkvloer worden handelingen die de medewerkers vooral in de praktijk moeten toepassen, getest met een praktisch examen aan de productielijn. Dit werkt drempelverlagend: iets correct kunnen uitvoeren is helemaal anders dan het schriftelijk kunnen verwoorden van hoe dat moet gebeuren.'

precies van een mentor verwachten. Onder begeleiding van Novare hebben twee productieleiders, twee mentoren en ikzelf samen een competentieprofiel opgesteld waarin de verwachtingen ten aanzien van de mentorfunctie op eenvoudige en heldere wijze scherp gesteld werden.

In het project moesten we rekening houden met twee verschillende groepen: enerzijds de bestaande mentoren, veelal ervaren medewerkers die al een hele tijd mentor waren, en anderzijds de potentieel nieuwe mentoren. We lieten de ervaren mensen en hun leidinggevenden een inschatting maken van hun competenties als mentor: waar sta ik op dit moment en waarin kan ik groeien? Uit de individuele gesprekken kwamen een aantal aandachtspunten en behoeftes naar voor. Op basis daarvan wordt voor de bestaande mentoren een gezamenlijke training op maat gemaakt.

De tweede groep waren de nieuwe mentoren. Ook hier moest in de eerste plaats intern denkwerk verricht worden in een werkgroep: wie kan mentor worden? Hoe word je begeleid als mentor? Op basis van dit overleg werkten we een traject voor mentoren uit. Tijdens hun functioneringsgesprek kunnen medewerkers aangeven dat ze ambitie hebben om door te groeien tot mentor. De productie leider kan ook aangeven dat een persoon capaciteiten heeft in die richting. Als mensen hun kandidatuur voordragen, is een eerste stap een assessment om te zien of ze potentieel hebben. Hiervoor bepaalden we zogenaamde startcompetenties; dit is het minimum waar je aan moet voldoen om de opleiding tot mentor te kunnen starten. Sommige competenties zijn immers makkelijker te ontwikkelen dan andere: feedback geven kan je leren, maar het stellen van voorbeeldgedrag is

moeilijker aan te leren. Als je bijvoorbeeld al jaren de hygiëne- en veiligheidsregels aan je laars lapt, is dat iets wat nog moeilijk kan bijgestuurd worden. Momenteel hebben drie mensen het assessment gedaan en zij zijn alledrie positief geëvalueerd.

Daarna start het opleidingstraject. In een basistraining brengt Novare de belangrijkste vaardigheden aan van het mentorschap. De opleidingssystematiek en het schrijven van OJT's (On the job trainingskaarten) leren wij hen aan. Een OJT is een werkinstructiekaart met foto's en beschrijving van de handelingen (bijvoorbeeld voor de ombouw van een machine). De mentoren hebben ondermeer als taak deze OJT's aan te maken en up-to-date te houden. We verwachten van hen dat zij hierin initiatief nemen. Terwijl een nieuwe mentor zijn eerste nieuwkomer opleidt, wordt hij of zij gecoacht door Sylvie van Novare. Zij komt een drietal keer langs gedurende een paar uur en geeft hen feedback, rekening houdend met de leerpunten die werden geformuleerd tijdens de mentorenopleiding.

Door zoveel aandacht te besteden aan de selectie, training en opvolging van mentoren geven wij als bedrijf aan hoe belangrijk wij het mentorschap en dus de opleiding van nieuwe medewerkers vinden. In de toekomst zullen we het volledige traject van het assessment tot de opleiding en coaching van de nieuwe mentoren samen met Novare uitvoeren. Mentor worden is een van de doorgroeimogelijkheden in ons bedrijf en mensen worden ook financieel beloond voor deze extra inspanning. Daarom moet hun evaluatie gefundeerd zijn. We letten er vooral op of er voldoende groei te merken is: het is zeker niet zo dat een mentor perfect moet presteren op alle punten van het competentieprofiel na de opleidingsperiode. Novare geeft ons waar-



devolle feedback over hun evolutie en we voeren ook tussentijdse gesprekken met de mentor en zijn leidinggevende tijdens de opleidingsperiode.

“Een belangrijk aspect bij onthaal is ‘Hoe geeft de mentor informatie?’ ”

Hoe verloopt de opleiding en de coaching van de nieuwe mentoren?

Sylvie: 'In de opleiding besteden we veel aandacht aan hoe je als mentor een veilige leeromgeving kan creëren. Een nieuwe medewerker moet zich comfortabel voelen en het gevoel krijgen dat hij dingen mag proberen, vragen mag stellen en fouten kan maken, kortom dat hij mag leren. Ik volg tijdens de coaching ook graag een onthaalmoment mee op. Daarin komt sterk tot uiting of de mentor in deze taak slaagt. Een tweede belangrijke element is 'Hoe geeft iemand informatie?'. Doet hij of zij dit op een eenvoudige, duidelijke, gestructureerde manier en wordt er niet te veel vakjargon en afkortingen eigen aan het bedrijf gebruikt? Ondersteunt de mentor zijn uitleg voldoende met beeldmateriaal?'

Na de basisopleiding wordt een ontwikkelplan voor de mentor opgesteld, dat we verder opvolgen tijdens het coachingstraject. Positieve aspecten worden expliciet benoemd, waardoor mentoren meer zelfvertrouwen krijgen en het makkelijker wordt om met de leerpunten aan de slag te gaan. Feedback hierover wordt aan de mentor persoonlijk en aan Sven teruggekoppeld. Bedoeling is om in de toekomst de opleiding meteen aan te passen aan de leerpunten die uit het assessment komen. Het ontwikkelplan start dan bij het assessment en gaat

mee tot het einde van de coaching of nog langer als dat nodig is.

Mentoren evalueren de nieuwelingen ook mee. Aan het geven van feedback en het observeren van vorderingen wordt daarom ruim aandacht besteed in de opleiding. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat je niet te veel op je eerste indruk afgaat, maar eerder leert observeren en het persoonlijk contact wat opzij zet. Heinz heeft heel wat ondersteunende documenten ontwikkeld zoals een opleidingsplan en evaluatieformulieren waarbij ook de mentor beoordeeld wordt.'

Hoe werden deze ambitieuze projecten gefinancierd?

Sven: 'In de eerste plaats zijn er interne opleidingsbudgetten: 3,5% van onze uren in productie kunnen we spenderen aan opleiding. Er werd ook extra budget vrij gemaakt voor dit project. Daarnaast zochten we financiering bij IPV, ondermeer via de adviescheques. Er werd ook een ESF-project ingediend.'

TIP

Voor je iets begint te veranderen, moet je heel duidelijk weten en communiceren wat je van medewerkers verwacht. Competentieprofielen opmaken is daar een goede oefening voor. Verder moet je goed nadenken over de koppeling tussen opleiding, evaluatie en de loonclassificatie zodat je dit helder kan verantwoorden naar de betrokken medewerkers toe. Verder moet je zorgen voor een breed draagvlak. De productieleiders zijn sleutelpersonen in het proces: zij volgen de opleiding op, zij zorgen ervoor dat er mentoren zijn en dat de goede intenties op de werkvloer in de praktijk gebracht worden. Als zij niet overtuigd zijn van het nut van de werkwijze, dan lukt het niet. Ons uiteindelijke opleidingsprogramma is er gekomen na uren overleg. Ook de ondernemingsraad en de teamleiders werden uitgebreid geïnformeerd. Een van de belangrijkste succesfactoren is tenslotte dat er één iemand in het bedrijf de eindverantwoordelijkheid heeft voor het volledige traject en het project kan trekken.