



Praktijkvoorbeeld "Meneer E."

Praktijkvoorbeeld van de toepassing van de CGC-Roundabouts voor digitale transformatie als leermateriaal voor de voorbereidende webinarsessie 4 "Voorbeelden van toepassingen van de CGC-Roundabouts voor digitale transformatie".

Authors: Peter C. Weber, Jenny Schulz, Martin Stark, Dennis Trotta, Lea Ferrari, Teresa Maria Sgaramella

Mannheim, January 2024



Inleiding

Dit casusvoorbeeld vormt de basis voor het groepswerk in de 4e unit "Voorbeelden van toepassingen toepassing van CGC-Roundaboutss voor digitale transformatie". In dit scenario is de zoektocht van een werkgever naar ondersteuning bij het plannen van HR-maatregelen ter begeleiding van een digitaal transformatieproject in het bedrijf het startpunt van het begeleidingsproces met meerdere belanghebbenden. De casus richt zich op de situatie van de werkgever.

Taak

Lees de casestudy op je gemak door en bespreek daarna de vragen op het werkblad met je groepspartners.

Casusbeschrijving "Meneer E."

De heer E. is de eigenaar van een middelgroot familiebedrijf. Hij nam het bedrijf over van zijn vader, die lange tijd vasthield aan beproefde productieprocessen en -procedures. Hoewel de digitalisering in het commerciële gedeelte van het bedrijf al ver gevorderd is, zijn de machines in de productie nog steeds puur conventioneel. Frezen, verspanen en draaien worden in het familiebedrijf nog steeds met precisie op het oog en zonder computerondersteuning uitgevoerd. Twee van de tien werknemers in de productie staan op het punt om met pensioen te gaan. Door het tekort aan geschoold personeel heeft meneer E. moeite om de posities in te vullen. Omdat meneer E. echter wil blijven groeien met zijn bedrijf en in grotere hoeveelheden wil produceren dan voorheen om concurrerend te blijven, besluit hij nieuwe productiemachines aan te schaffen.

Eenzijds zal een 3D-laserscanner helpen om het ruwe materiaal voor productie nauwkeuriger te meten en suggesties te doen voor optimaal materiaalgebruik. Aan de andere kant gaat meneer E. CNC-machines kopen die het materiaal zelfstandig kunnen verwerken, kwaliteitscontroles kunnen uitvoeren en defecte machineonderdelen en storingen in het proces kunnen melden. Alle machines moeten via een app met elkaar communiceren om de bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen en storingen sneller te detecteren. Meneer E. vraagt zich af of de eerdere vaardigheden van zijn werknemers voldoende zijn voor de nieuwe machines.

De heer E. neemt contact op met de externe HR-consultant meneer C., die hem is aanbevolen door een goede kennis die ook eigenaar is van een bedrijf in de sector. In een eerste gesprek, dat plaatsvindt op het terrein van het bedrijf, beschrijft de heer E. zijn verzoek. Hij wil nieuwe machines bestellen voor zijn productiefaciliteit en vraagt zich af of de vaardigheden die zijn werknemers bezitten voldoende zijn. Tegelijkertijd maakt hij zich zorgen over hoe hij de machines met de volle orderportefeuilles kan verwisselen zonder dat de hele operatie stil komt te liggen.

Meneer C. en meneer E. bezoeken samen de werkplaats met de oude machines. Meneer E. beschrijft de nieuwe functies van de machines die hij heeft besteld. Hierdoor komen de heren C. en E. erachter dat er achter de oorspronkelijke zorg over de vraag of de werknemers over de benodigde competenties beschikken, een verborgen zorg schuilgaat voor advies over passende bijscholing waarmee de werknemers de benodigde digitale competenties kunnen verwerven. Meneer C. noteert de zorg in een gezamenlijk adviesdocument.

Meneer C. gaat dieper in op de zorgen van meneer E. over hoe de machines vervangen moeten worden als de orderboeken vol zijn. Samen bekijken ze wat er nodig is om de machines te vervangen. Ten eerste moeten de nieuwe machines worden geleverd en ingesteld. In de werkplaats moeten ook voorbereidingen worden getroffen op de ondervloer en in de stroomaansluitingen. Daarnaast moeten de medewerkers van meneer E. verder worden opgeleid om de machines te kunnen bedienen. Meneer C. legt meneer E. uit dat hij als adviseur geen invloed heeft op de levertijden van de machines en de voorbereidende werkzaamheden. Hij kan meneer E. echter wel adviseren over verdere trainingsmodellen die overeenkomen met de insteltijd voor de nieuwe machines om het omschakelproces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Dhr. E. is relatief verrast dat het ombouwen van de machines omvangrijker is dan eerder werd aangenomen. Hij maakt zich nu zorgen over de financiële consequenties die hem te wachten staan door het productieverlies en de bijscholing. Bovendien weet hij niet hoe hij de vele aangeboden trainingen zal kunnen screenen. Dhr. C. benadrukt dat hij als adviseur toegang heeft tot een groot netwerk van aanbieders van opleidingen die hem kunnen helpen bij het kiezen van de juiste opleiding voor de werknemers en het bedrijf. Volgens dhr. C. moeten werknemers en hun leidinggevendenden echter ook aan worden meegenomen in het proces. De heer C. biedt aan dat hij het proces kan ondersteunen en begeleiden.

Meneer E. vraagt een paar dagen bedenktijd. Hij heeft er een goed gevoel over om de coördinatie van het trainingsproces in handen te geven van Meneer C. en besluit mee te werken. Meneer E. en meneer C. hebben nog een afspraak om de beginsituatie in het bedrijf te beoordelen. Ook aanwezig is mevrouw A., die als manager de leiding heeft over de productieafdeling en een zeer goed inzicht heeft in de sterke punten van haar werknemers. Mevrouw A. is voorstander van het aanschaffen van nieuwe machines en het verder opleiden van de werknemers. Ze merkt echter op dat ze er niet van overtuigd is dat alle medewerkers even overtuigd zullen zijn door de training.

Samen werken ze de actuele status uit, die meneer C. ook meteen visualiseert op een flip-over. Op de productieafdeling werken tien mensen. Zeven van hen hebben hun basisberoepskwalificatie als freesoperator (tegenwoordig: specialist metaaltechniek (verspaningstechniek)) in het bedrijf behaald en drie zijn extern in dienst getreden. Twee medewerkers staan op het punt om met pensioen te gaan. Van de

overige acht werknemers zijn er twee tussen de 50 en 60 jaar oud. Vier werknemers zijn tussen de 40 en 50 jaar oud. Twee werknemers zijn tussen de 30 en 40 jaar oud. Aangezien het bedrijf de afgelopen jaren een laag verloop heeft gehad, zijn er geen stagiairs aangenomen.

Samen bespreken ze ook de eerdere activiteiten van alle werknemers. De taken van de werknemers bestonden uit conventionele bewerkingen. Aan de hand van tekeningen en instructies moesten ze werkstukken opspannen in machines, ze op de gespecificeerde afmetingen en vormen brengen en kwaliteitscontroles uitvoeren voor elk afzonderlijk werkstuk. De werknemers werden ingezet als allrounder, zodat iedereen elke taak op zich kon nemen. Op deze manier, vertelt de heer E. trots, werd ervoor gezorgd dat de productie doorging, zelfs tijdens vakantie en ziekteverlof.

Tijdens het interview vraagt meneer C. naar de eerdere trainingspraktijk. Geen van de werknemers had de afgelopen 4 jaar bijscholing gevolgd. Volgens meneer E. had zijn vader dit niet in zijn bedrijfsbeleid opgenomen. Mevrouw A. voegt eraan toe dat de werknemers ook nogal terughoudend zijn om bijscholing aan te vragen en liever hun werk doen. Meneer E. voelt zich in eerste instantie ongemakkelijk bij het bespreken van interne bedrijfsgegevens met meneer C. omdat hij niet van het bedrijf is. Meneer C. merkt de terughoudendheid van meneer E. op en gaat hierop in. Hij verzekert hem dat hij de gegevens vertrouwelijk zal behandelen.

Nadat Meneer C. de actuele status van de vorige operationele taken heeft vastgelegd, gaat de aandacht nu vooral uit naar de digitale vaardigheden die de werknemers nodig hebben voor de CNC-machines en de nieuwe 3D-laserscanner. Meneer C. neemt de tabel met digitale competenties door. Met de hulp van de heer E. en mevrouw A., die de aankoop en selectie van de nieuwe productiemachines hebben gepland, legt hij de digitale competenties vast die nodig zijn om de nieuwe machines te bedienen.

Hiervoor heeft het bedrijf bijvoorbeeld nodig:

- Toepassing van digitale hardware en software: Werknemers moeten weten hoe ze de machines moeten opstarten. Ze moeten plannen en gegevens in de machines inlezen en de software bedienen.
- Digitale gegevens verwerken: Tijdens de verwerking creëert de machine controlegegevens. Medewerkers moeten deze kunnen lezen, controleren op plausibiliteit en er de volgende stappen in het productieproces uit afleiden.
- Transversale vaardigheden: Digitale probleemoplossende vaardigheden: Werknemers moeten in staat zijn om de foutmeldingen te begrijpen die de machine produceert tijdens zijn eigen runtime of voor kwaliteitscontroledoelinden en de juiste stappen ondernemen om het probleem zelf op te lossen. Tegelijkertijd moeten ze herkennen wanneer ze de hulp van meer diepgaande ondersteuning moeten invoeren.
- Digitale veiligheid: Netwerken maken de machines ook kwetsbaarder als doelwit voor aanvallen van

buitenaf. Ze worden daarom extra beschermd door doublefactor-authenticatie en regelmatige wijzigingen van toegangscode. Medewerkers moeten het gebruik van doublefactor-authenticatie onder de knie krijgen.

- Digitaal leervermogen: Regelmatige updates breiden het functionele bereik van de machines uit. Hiervoor biedt de fabrikant online trainingen aan. Werknemers moeten in staat zijn om deze trainingen zelfstandig te volgen en hun eigen leerbehoeften te identificeren op basis van de machine.

De heer C., de heer E. en mevrouw A. praten vervolgens met elke medewerker afzonderlijk en nemen deze competenties door. Ze komen erachter dat twee van de medewerkers al bekend zijn met doublefactor-authenticatie en foutmeldingen uit andere digitale contexten kunnen lezen. Voor de meerderheid van de werknemers zijn deze digitale basisvaardigheden echter volledig nieuw. Hoewel ze ook in hun vrije tijd in contact komen met smartphones en tablets, hebben ze hulp nodig bij het instellen ervan en voelen ze zich onzeker over het gebruik ervan.

Meneer C. verzamelt de geïnventariseerde competenties in een tabel en voegt ze bij de gedetailleerde begeleidingsnotities. Hij heeft vooraf bij de medewerkers gecheckt of hij deze gegevens mag verzamelen. Hij vraagt hen ook hoe ze denken over verdere training en hoe ze beschikbaar zouden zijn om te leren. Hij ontdekt dat 4 medewerkers familieverbindingen hebben en daarom geen bijscholing kunnen volgen buiten hun dagelijkse werkuren. Alle medewerkers hebben een fulltime baan en willen graag bijscholing kunnen volgen tijdens hun werkuren. Dhr. E. zou graag zien dat de werknemers bijscholing volgen na werktijd voordat de machines worden geïnstalleerd, vanwege de vertragingen in het bedrijfsproces.

John G. is een man, 40 jaar oud, getrouwd en heeft één kind. Hij werkt al sinds zijn leertijd in het bedrijf van meneer E. en zijn laatste bijscholing was meer dan 8 jaar geleden. Hij kent het bedrijf nog steeds als een familiebedrijf en is zich bewust van de moderniseringsinspanningen van Dhr. De leerervaringen die hij op school had waren nogal negatief. Daarom heeft hij een nogal negatieve houding ten opzichte van leren en elke vorm van vervolgonderwijs. In zijn dagelijks leven gebruikt John een smartphone, maar verder heeft hij geen uitgesproken digitale vaardigheden. Zijn kijk op de wereld is meer gericht op de toekomst op korte termijn. Hij beschouwt technologische innovaties als grotendeels overbodig en is zich daarom niet bewust van de digitale veranderingen die zullen komen voordat hij met pensioen gaat. Hij is ervan overtuigd dat hij het goed doet in zijn huidige baan en goed presteert.

Hij is nogal sceptisch over de plannen van meneer E. - de vernieuwingen, die hij als overbodig beschouwt, verontrusten hem. Hij voelt zich buitengesloten omdat nu een leidinggevende die het werk zelf niet vanaf het begin heeft geleerd, hem wil vertellen hoe de werkzaamheden zogenaamd beter kunnen worden uitgevoerd. Hij weet dat hij met de nieuwe machines uit zijn comfortzone zou moeten stappen.

Tot nu toe heeft John geen ervaring met begeleiding. Hij heeft daarom geen idee wat er in een coachingsessie gebeurt. John's eerdere trainingservaring is beperkt tot korte trainingssessies (3-4 dagen) in frontaal onderwijs. Er is nooit een overdracht naar de praktijk geweest. John is niet bang om het onderspit te delven vanwege zijn lage digitale competenties, omdat hij zich niet bewust is van het risico. Meneer C. en meneer E. verzamelen vervolgens samen verschillende mogelijke oplossingen. Meneer C. zorgt ervoor dat meneer E. zich niet te snel vastlegt op één oplossing.

Meneer E. wil graag dat alle medewerkers de bijscholing volgen voordat de machines 's avonds worden vervangen. Dhr. C. maakt een matrix op een flip-over met de velden "wie?", "wat?", "hoe?" en "waar?" en vult deze oplossingslijst met de eerste ideeën van meneer E.:

<p>WIE (voltooit permanente educatie?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle werknemers in de productieruimte 	<p>WAT (omvat de training?)</p>
<p>HOE? (hoe ziet de bijscholing eruit?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijd: Voor het vervangen van alle machines • Integratie in het operationele proces: Na werktijd van de medewerkers 	<p>WAAR? (kan de bijscholing worden gerealiseerd?)</p>

Meneer C. moedigt meneer E. aan om ook de open matrixvelden in te vullen door specifieke vragen te stellen. Ze gebruiken de transcripties van het assessment om hen te helpen. Meneer C. verzamelt in deze fase alle mogelijke oplossingen, zelfs als deze conflicten veroorzaken binnen of tussen de matrixvelden. De oplossingsrichtingen "na werktijd van de medewerkers" en "tijdens werktijd" passen bijvoorbeeld niet bij elkaar als een wens van de medewerkers.

<p>WIE (voltooit permanente educatie?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle werknemers in de productieruimte • Werknemers die niet op het punt staan met pensioen te gaan • Manager in de productieruimte (mevrouw A.) 	<p>WAT (omvat de training?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toepassing van digitale hardware en software: bedienen van de CNC/3D laserscanmachines, inlezen van plannen, bedienen van de app die de machines met elkaar verbindt, starten van het digitale productieproces. • Digitale gegevens: Controlegegevens lezen, begrijpen en interpreteren, stappen afleiden voor procesoptimalisatie. • Transversale competenties: Foutmeldingen begrijpen, stappen afleiden om problemen op de machine aan te pakken, de stappen uitvoeren, beperkingen bij het oplossen van problemen herkennen en extra ondersteuning inschakelen, tweefactorauthenticatie gebruiken, referenties veilig houden, eigen leerbehoeften herkennen, zelfstandig trainingen over updates uitvoeren.
<p>HOE? (hoe ziet de bijscholing eruit?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijd: Vóór de vervanging van alle machines; tijdens de vervanging van de machines (de productie ligt 2 weken stil), deel na de installatie van de nieuwe machines. • Integratie in het operationele proces: Na werktijd van werknemers; tijdens werktijd door de week; vrije tijd tijdens werktijd en cursus in het weekend. • Training on the job (op de machines in het bedrijf zelf), training near the job (alleen de werknemers in een seminariegroep, idealiter intern) • Kosten: 	<p>WAAR? (kan de bijscholing worden gerealiseerd?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • In het bedrijf, bij de aanbieder van trainingen op locatie, op afstand • Aanbod van voortgezette opleidingen:

Na de inventarisatie staan de kosten en het verdere opleidingsaanbod nog open. Dhr. C. vraagt dhr. E. om voor de volgende bijeenkomst een bijscholingsbudget op te stellen. Dhr. E. bereidt dit voor met zijn financiële afdeling. Dhr. C. heeft goede contacten met aanbieders van bijscholing en weet welke aanbiedingen er zijn. Hij neemt informatie over aanbiedingen mee naar de volgende vergadering.

Bij de volgende bijeenkomst van de heer C. en de heer E. is mevrouw A. ook weer aanwezig als manager van de productiemedewerkers. Dhr. C. presenteert de aanbiedingen van de aanbieders FUTURE, Strategy en ChaNCe. Er wordt gebrainstormd over de mogelijke aanbiedingen. E. en mevrouw A. kiezen samen voor het aanbod van de opleidingsaanbieder ChaNCe, omdat dit de doelen van meneer E. (kosteneffectiviteit van bijscholing, hoge toepassingsrelevantie) en de belangen van de medewerkers (binnen werktijd) het beste combineert. Het aanbod is specifiek gericht op mensen die voor het eerst met CNC-machines werken en omvat leren dicht bij de werkplek op machines in het trainingscentrum op locatie. De heer C. begeleidt de bespreking van mevrouw A. en de heer E. en ondersteunt hen bij het vinden van hun eigen beslissingscriteria. ChaNCe biedt geen follow-up ondersteuning in het bedrijf, maar A. en E. willen dit wel. Daarom belt de heer C. in het bijzijn van beiden met de opleidingsaanbieder en samen maken zij telefonisch duidelijk wanneer de start van de opleiding mogelijk zou zijn en of er follow-up ondersteuning kan worden toegevoegd. ChaNCe verzekert meneer E. dat zij hem een individueel aanbod en informatie over financieringsmogelijkheden zal sturen. Aan het einde van het gesprek neemt meneer C. de volgende stappen door met meneer E.. Hij geeft aan dat hij ondersteunend zal zijn.

Meneer C. is weer te gast bij meneer E. in het bedrijf. Vandaag komt de heer W. van de opleidingsaanbieder ook, omdat het bedrijf en de opleidingsaanbieder een samenwerkingsovereenkomst hebben gesloten. Daarnaast worden de werknemers geïnformeerd over de bijscholing. Dhr. E. heeft nog vragen over financieringsmogelijkheden. Meneer C. kan meneer E. in contact brengen met een contactpersoon in zijn netwerk, die hem zal bellen. Een paar dagen later worden de nieuwe machines geleverd en beginnen de werknemers van meneer E. aan hun twee weken durende training. Meneer C. informeert bij meneer E. naar de voortgang. Meneer E. heeft geen problemen en is tevreden.

Na vier weken is ook de nazorg aan de machines in het bedrijf afgerond en is de training geslaagd. De heer E. informeert de heer C. over het einde van de nascholing en het resultaat. Helaas is één werknemer geblesseerd geraakt en kon de training niet afronden. Meneer C. neemt ook kennis van het resultaat en biedt zijn hulp aan. Meneer E. is echter in gesprek met meneer W. van de opleidingsaanbieder en heeft daarom geen hulp nodig.

Na een half jaar ontmoeten meneer C., meneer E., mevrouw A. en meneer W. elkaar weer. De werknemer is ook aanwezig. Met behulp van een feedbackformulier krijgt meneer C. feedback over hoe het adviesproces en de engagement van andere actoren hebben gewerkt vanuit het perspectief van de aanwezigen. Uit de feedback trekt meneer C. conclusies voor zijn verdere adviesactiviteiten. Hij wendt zich ook in vertrouwen tot zijn collega om samen te reflecteren.

De creatie van deze bronnen is (gedeeltelijk) gefinancierd door het ERASMUS+ subsidieprogramma van de Europese Unie onder subsidienummer 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003. Noch de Europese Commissie, noch de nationale financieringsinstantie van het project DAAD zijn verantwoordelijk voor de inhoud of aansprakelijk voor enig verlies of schade voortvloeiend uit het gebruik van deze bronnen.