

Innoveren met personeel bij Innostar Electronics BV*

*De casus is samengesteld en gebaseerd op verschillende feiten van verschillende bedrijven.

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Aanleiding.....	3
Het bedrijf en haar business	4
Algemeen	4
Missie.....	4
Visie	4
Ambitie	5
Verbeteringsproject: Innoveren met personeel	6
Kenmerken van de organisatie	6
Productie en logistiek.....	6
Personeelsmanagement.....	6
Cultuur	7
Structuur	7
Doelstelling van het project.....	9
Bijlagen	10

Inleiding

Aanleiding

In november 2008 is een nieuwe bedrijfsleider aangesteld.

Hij heeft samen met een adviesbureau een aanzet gegeven tot een verbetering van de organisatie. Zo is er een ambitie geformuleerd en zijn doelstellingen vastgesteld.

Enkele leden van zijn MT volgen de Leergang Innoveren met personeel. Zij willen ideeën opdoen ten behoeve van de realisatie van de doelstellingen.

Het bedrijf en haar business

Algemeen

Innostar Electronics BV (hierna te noemen (IEB) is opgericht in 1954 en heeft 190 personeelsleden. IEB is onderdeel van een internationaal conglomeraat van productiebedrijven.

Electronics BV is in 2006 overgenomen door Innostar International.

Innostar International is in de VS gevestigd en heeft verschillende bedrijven in Europa en Zuid Oost Azië.

IEB kan een onafhankelijke koers varen.

Voorwaarde is dat voldoende marge wordt gerealiseerd en dat de omzet ieder jaar met 15% stijgt.

IEB assembleert printplaten, halffabrikaten en complete elektronische producten. Hoofdprocessen zijn het machinaal en handmatig bestukken van printplaten en het assembleren en verpakken van eindproducten.

Vorig jaar (januari) is IEB begonnen met een ontwerpafdeling (Design & Development) en is de service afdeling uitgebreid. Dit om de klant nog beter te bedienen.

Het management is voornemens om de afdeling Design & Development uit te breiden. IEB moet zijn afhankelijkheid van derden verminderen en klanten bedienen om innovaties te realiseren. IEB moet een belangrijke rol gaan spelen in het begin van het 'maakproces'. Kortom: opschuiven in de keten naar het begin. Hier zijn betere marges te realiseren.

Nu komt het veel voor dat productenideeën voor klanten niet worden gerealiseerd.

Missie

Innostar Electronics BV wil als electronic manufacturing services provider de deskundige partner en adviseur zijn van onze klanten.

Dus werken wij voortdurend aan onze voorsprong door middel van uitbreiding van onze kennis en ervaring met electronic manufacturing.

Wij willen onze relaties altijd en overal bijstaan in hun zoektocht naar de juiste oplossing. Door het continue verbeteren van ons machinepark, producten en diensten kunnen wij ons blijven onderscheiden van andere aanbieders.

Visie

Innostar Electronics BV is een creatief, innovatief bedrijf in West-Brabant. Door constante zorg en aandacht voor ons machinepark kunnen wij u die capaciteit en flexibiliteit bieden die uw projecten nodig hebben.

Hierbij staat ons één ding voor ogen: het bieden van een totale service.

Onze medewerkers zijn niet alleen ter zake kundig maar vooral creatief, inventief, enthousiast en dienstverlenend. Wij zien hen als ons meest waardevolle inbreng in uw opdracht.

Ambitie

Innostar wil zich nationaal en international profileren als EMS-provider: electronic manufacturing services provider.

Efficiënt en effectief inspelen op veranderende marktvragen, is cruciaal om concurrerend te kunnen blijven produceren.

Dit vraagt om een flexibele inrichting van het productieproces, een flexibele organisatie en een flexibele gemotiveerde inzet van personeel.

Maar ook het opleidingsniveau van de medewerkers moet omhoog. Het budget hiervoor is niet vastgesteld. Er is geen expliciet opleidingsbeleid.

Bovendien profileert IEB zich als een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt.

Duurzaamheid is hierbij een kernbegrip. Duurzaamheid betreffende gebruik van energie en duurzaamheid betreffende de inzet van personeel zijn hiervan voorbeelden.

Dit laatste moet in uiting komen in het langer kunnen werken in het productieproces, het bieden van kansen aan minder validen en het scheppen van leer- werkplekken voor jongeren met een achterstandspositie.

Verbeteringsproject: Innoveren met personeel

Kenmerken van de organisatie

Productie en logistiek

IEB heeft bij haar orders te maken met een grote mate van variatie:

De eindproducten zijn zeer divers: schakelkasten, bedieningskasten en besturingskasten van bijvoorbeeld zoutstrooiers, apparatuur voor fysiotherapie, telecommunicatie e.d.

De afmetingen van de producten variëren.

De werkinhoud per product loopt van 10 minuten tot 15 uur.

Orders voor bepaalde eindproducten komen regelmatig binnen een jaar of na enkele jaren weer terug. Soms wordt het bestukken uitbesteed, maar wil de klant dat IEB de controle van de print- en de eindassemblage uitvoert.

Op dit moment stelt engineering de montage-instructie op. Ook bepaalt engineering de montage-tijd. De assemblage en test vinden plaats op diverse universele tafels met hulpmiddelen en voorzieningen. Het verpakken gebeurt in een afzonderlijke ruimte. Meestal werken twee personen samen aan één batch.

IEB merkt dat de vraag tot september 2009 constant blijft.

De verwachting is dat deze vraag als gevolg van de kredietcrisis zal afnemen. De huidige manier van werken wordt gekenmerkt door:

1. Vooraf is niet bepaald hoe de werkplekken moeten worden ingericht, welke hulpmiddelen nodig zijn e.d. Assemblage zoekt tijdens het bouwproces naar de optimale werkwijze. De montage-instructie wordt daarna aangepast.
2. Een order gaat over verschillende tafels (assemblage, test) soms heen en weer door de ruimte.
3. Onderdelen van 1 order liggen nu soms verspreid door de ruimte.
4. Dit alles leidt tot een lange inleertijd van het werk.
5. Bij sommige producten wil de klant de bevestigingen handmatig vastgeschroefd hebben. De medewerkers ervaren hierdoor fysieke klachten.

Personeelsmanagement

Een groot deel van het bestand werkt langer dan 20 jaar bij IEB.

De overname door een Amerikaans bedrijf en de daarbij behorende andere managementstijl wordt niet door iedereen als positief ervaren.

De uitgesproken doelstellingen over groei en marge leiden tot onzekerheid en onvrede.

Met name de oudere medewerkers ervaren de verandering niet als positief.

De jongere, met name op de ontwerpafdeling zijn positiever. Onderdeel uitmaken van een internationaal bedrijf vergroot de loopbaanmogelijkheden.

Overige kenmerken zijn.

1. De motivatie om over te werken neemt af bij een belangrijk deel van de medewerkers.
2. Met de nieuwe leden van het managementteam groeit de kloof tussen de productieafdeling (werkvloer) en het kantoor (Verkoop en Design & Development).
3. De kwartaalborrel wordt minder goed bezocht als voorheen.
4. Het ziekteverzuimpercentage is gestegen naar 6,5%.
5. Het ziekteverzuim frequentie is toegenomen naar 3.
6. Verloop is toegenomen: het afgelopen jaar hebben zeker 30 medewerkers het bedrijf verlaten.
7. Het wordt steeds lastiger om nieuwe medewerkers te vinden voor de productie afdelingen. Met name jongeren is een probleem: schoolverlaters en twintigers.
8. Ook voor de nieuwe D&D afdeling is het lastig om mensen te vinden. Verschillende vacatures staan al vier maanden open. Deze worden ingevuld door een detacheringbureau.

Cultuur

Innostar Electronics BV stond bekend als een warm bedrijf.

Naast hard werken wordt er ook tijd gemaakt voor ontspanning.

Voor de overname was de personeelsvereniging een belangrijke schakel in het contact tussen bedrijfsleiding en productiepersoneel. Veel personeel komt uit het naast gelegen dorp.

Zo werd er zelf vergadert tijdens werktijd.

De directeur/eigenaar gebruikte de personeelsvereniging ook als ondernemingsraad.

Met de verandering en de vermeende productiedruk is hier minder tijd voor.

Zijn stijl van leidinggeven was paternalistisch en autoritair.

Niets gebeurde zonder zijn toestemming.

De nieuw bedrijfsleider is meer democratisch en systeemgeoriënteerde.

Hij wil graag werken volgens rationele principes die worden gebruikt in systemen zoals Totale Kwaliteitszorg en Six Sigma.

Zelfstandigheid en kwaliteitsbewustzijn zijn volgens hem de peilers van zijn bedrijfsvoering.

Structuur

Management

Het management bestaat uit mensen die zich vanuit de praktijk hebben ontwikkeld. Het managementteam bestaat uit:

1. Bedrijfsleider
2. Hoofd financiële administratie
3. Productiechef
4. Teamleiders (3)
5. Verkoopleider
6. Teamleider Design en Development
7. Afdeling Services

De verkoopleider is pas 8 maanden in dienst.

De Teamleider Design en Development 12 maanden.

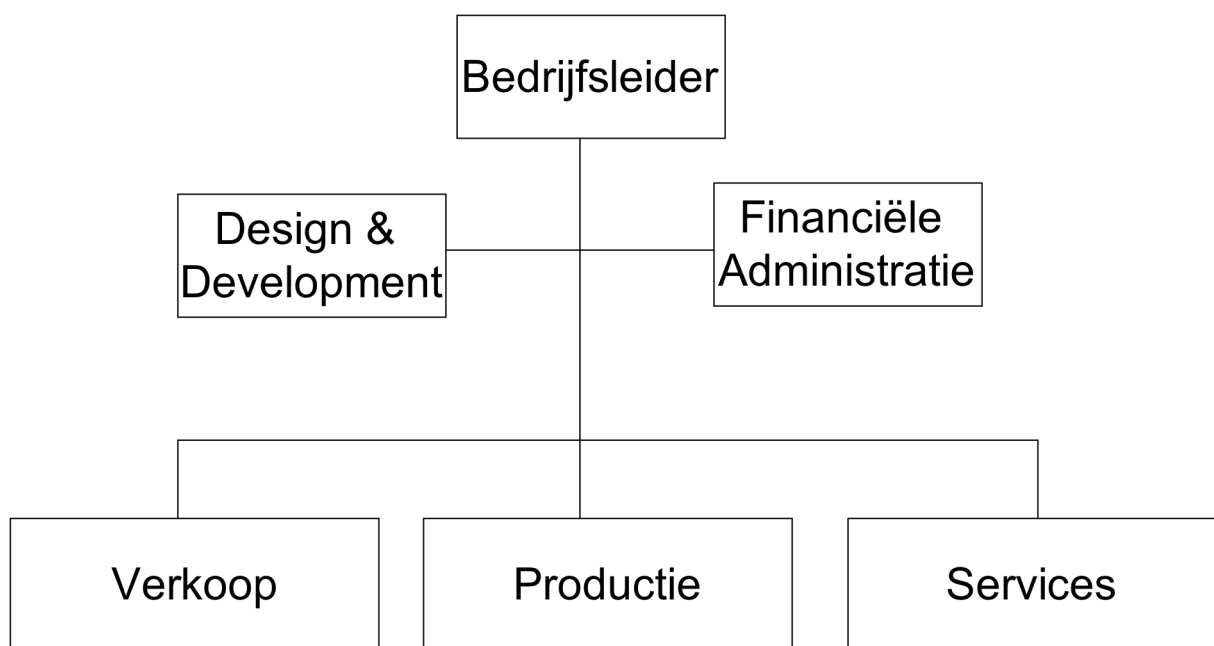
De afdelingsleider Service pas 6 maanden in dienst.

De Productiechef geeft leiding aan de teamleiders. Zij hebben de verantwoordelijkheid voor de productie, logistiek en magazijn.

Het hoofd financiële administratie geeft leiding aan de boekhouding, personeelsadministratie en verkoopadministratie.

De verkoopleider is verantwoordelijk voor de grote klanten en geeft leiding aan 2 accountmanagers en de verkoop binnendienst.

De Teamleider Design en Development geeft leiding aan drie designers.



Figuur 1: Organogram Innostar Electronics BV

Kenmerken van personeelbeleid

Functioneren en beoordelen

Er is ooit een aanzet geweest tot een beoordelingsstelsel.

Beoordelen gebeurt niet consequent. De neiging is om vaak de problemen met niet functionerende medewerkers vooruit te schuiven: tijd heelt alle wonden, en komt tijd, dan komt raad.

Belonen

Het bedrijf heeft eigen arbeidsvoorwaarden.

Echter de erfenis van het familiebedrijf maakte het lastig om bijvoorbeeld de loonschalen consequent door te voeren. Veel medewerkers die tot de oude garde behoren hebben salarissen die buiten de range vallen van de afgesproken salarisschalen. De medewerker die –na de overname – zijn ingestroomd zijn allemaal conform de salarisschalen in geschaald.

Het is wel de bedoeling om te harmoniseren en een soort corporate beloningsbeleid te maken. Hierbij zijn de beloningsprincipes voor alle bedrijven gelijk, maar is de uitwerking lokaal.

Bij het management is dit al toegepast. Ze kennen een vorm van prestatiebeloning. De uitwerking is individueel.

Instroom, doorstroom en uitstroom

De afgelopen drie jaar zijn er 70 medewerkers ingestroomd. Ruim 40 zijn ingestroomd op de productieafdeling, 20 op de service afdeling.

Doelstelling van het verbeteringsproject

Het verbeteringsproject moet leiden tot:

1. Hogere productiviteit en kwaliteit door een nieuwe manier van werken, die onder meer berust op standaardisatie, kortere inleertijd voor het personeel.
2. Een flexibele inrichting van de eindassemblage waarbij snel tussen orders van de verschillende eindproducten kan worden omgeschakeld: herconfigureerbare standaardwerkplekken.
3. Een standaard werkwijze (draaiboek) ontwikkelen waarmee vooraf orders kunnen worden voorbereid: aan de hand van het product, de montage-stappen en de gevraagde aantallen volgt de optimale inrichting van de assemblage-plekken, de hulpmiddelen, de test-voorzieningen, organisatie (aantal mensen) en werkverdeling.
4. De kwaliteit is beter geborgd in het productieproces. Dat komt onder meer door het toepassen van standaardisatie en het standaard inbouwen van controlemomenten ('poka yoke').
5. Betere motivatie en betrokkenheid van het personeel: meer mensen willen overwerken en eventueel een ploegendienst invoeren.
6. Ongewenst verloop stoppen.
7. Aantrekken goed gekwalificeerd personeel. Het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie.
8. Reduceren van verzuim door bijvoorbeeld vitaliteit als uitgangspunt te nemen.
9. Arbeidsvoorwaarden passend maken bij de behoeften: flexibiliseren?
10. Inzetbaarheid vergroten van oudere medewerkers: langer blijven werken.
11. Instroom van jongeren verbeteren.

Bijlagen

Fact sheet

Rapportage Quickscan

Persoonlijke typering van enkele medewerkers

EVC

BBL

Fiscaliteiten

Opdrachten

- a. Workshop 1: Winstmaken met levensfasebewust personeelsbeleid.
- b. Workshop 2: Verbeteren van prestaties door vitaliteit.
- c. Workshop 3: Flexibel belonen: hogere loon en lagere lasten.
- d. Workshop 4: Mijn bedrijf een krachtig merk op de arbeidsmarkt.
- e. Workshop 5: In beweging met de loopbaanpotentiometer.