

Hjärnkraft *2015*

EN TIDNING FRÅN SKOGSINDUSTRIERNAS KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSKOMMITTÉ

ÅR 2006 | TEMA: KOMPETENSANALYS/SÅGVERK



**Systematisk analys
av kompetensen
utvecklar företaget**

Viktigaste drivkraften

Flera olika trender verkar i en och samma riktning - mot att sågverksindustrin behöver stärka den samlade kompetensen i företagen:

- allt mer avancerad produktionsteknik kräver välutbildad personal för att få ut mesta möjliga ur produktionen
- allt mer krävande kunder kräver ökad anpassning för kommande led i förädlingskedjan
- allt färre medarbetare ska göra mer

Var och en av dessa trender är starkt kompetensdrivande. Kompetensnivån i företagen kan höjas med hjälp av två huvudmetoder; genom rekrytering av ny personal eller kompetensutveckling av befintlig personal.

De rekryteringstillfällen som uppstår på flertalet sågverk är dock lätt räknade - färre ska ju göra mer. Därför kan det ta lång tid att höja kompetensnivån genom rekrytering. Desto viktigare att de få rekryteringstillfällen som uppstår utnyttjas på ett klokt och systematiskt sätt.

Mycket fokus ligger alltså på kompetensutveckling av befintlig personal. Men för att en investering i kompetensutveckling ska löna sig måste den vara riktad och verksamhetsorienterad.

För att lyckas med detta krävs tydliga mål och strategier. Vart vill man komma och hur ska detta gå till? Men det krävs också en klar och tydlig analys över nuläget. Hur är varje medarbetarnas kompetens idag i förhållande till de behov som uttrycks i respektive befattningsbeskrivning? Och hur ska man göra för att administrera och styra kompetensen i företaget?

Skogsindustrierna valde Competence Tool som verktyg för att analysera kompetensen på de sju sågverk som ingår i det ESF-finansierade samlingsprojektet. Erfarenheterna från detta arbete är positiva.

Företagen har skaffat sig ett bra grepp över den befintliga kompetensen hos alla anställda. Med denna kunskap som bas är det lätt att identifiera vilka insatser för kompetensutveckling som behöver göras för att utveckla såväl individer som verksamhet.

Ett centralt inslag i denna process har varit att genomföra utvecklingssamtal med samtliga medarbetare. I dessa samtal är det naturligt att diskutera både individuell kompetens och företagets behov av verksamhetsutveckling.

Nästa steg för företagen i projektet blir därför att satsa på kompetensutveckling. Behoven ser olika ut på olika företag. Men det som förenar är att man nu har en bra kartbild att utgå från. På så sätt blir det lättare att göra rätt insatser för att utveckla kompetensen och därmed öka företagets konkurrenskraft.

Den sista komponenten i systemet är en systematisk uppföljning av genomförda åtgärder. Genom att följa upp resultatet av utvecklingsarbetet kan man lättare konstatera om satsningen lönade sig. Riktad kompetensutveckling ska leda till ökad lönsamhet. Det är det som är den viktigaste drivkraften.



Mårten Ericsson
Skogsindustrierna



Vill du veta mer? Kontakta Mårten Ericsson, Skogsindustrierna, tel 036-30 32 60
e-mail: marten.ericsson@skogsindustrierna.org som också tar emot beställningar på fler exemplar av **HJÄRNKRAFT 2015**

Du kan också kontakta per.bengtsson@moelven.com

Medlemsföretag kan lägga ut tidningen som pdf på det egna intranätet. Den finns att hämta på adressen: www.skogsindustrierna.org/arbetsgivarfrågor



Marie Lindahl och Helén Arnoldsson är båda säljare inom Swedstyle i Vaggeryd. Efter analysfasen inom Växtkraftprojektet erbjöds de en vidareutbildning om kundvård/försäljning inom Företagsuniversitetet. "Det har utvecklat oss både som personer och i vårt yrke", tycker båda.

Tre år med Växtkraft har lyft företaget

Möbeltillverkaren Swedstyle i Vaggeryd mötte en lågkonjunktur med en bred kompetenssatsning.

– Vi ville behålla kompetensen trots sämre tider. Vi hade dessutom sett hur konkurrensen inom vårt segment blivit hårdare, säger Ann-Sofie Anderberg, miljöansvarig och dessutom ansvarig för kompetensfrågor inom företaget. Swedstyle, som har ett 45-tal anställda, startades för

drygt 30 år sedan och tillverkar idag framför allt höj- och sänkbara databord. Man var ti-

digt ute på marknaden, men har idag mött en allt större konkurrens både nationellt och internationellt.

Med hjälp av en första kompetensanalys, delvis finansierad av ESF-rådet, gick företaget sedan vidare med en kompetensutveckling på individnivå (där man alltså ligger steget före Notnäs i processen). Det handlar om riktade satsningar baserade på de olika avdelningarnas behov.

Kräver datakunskaper av alla

– Inom produktionen har vi t.ex. haft ritningsläsning och datakunskap. Idag är hela vårt rapporteringssystem databaserat och kräver datakunskaper av alla medar-

betare, säger Ann-Sofie Anderberg.

Men företaget har också satsat på förbättrat logistikkunskaper, många små underleverantörer och korta ledtider ställer krav. Alla med någon form av chefsbefattning har också fått kurser i ledarskap.

Inom säljsidan har bl.a. Marie Lindahl och Helén Arnoldsson gått en specialkurs på Företagsuniversitetet i Göteborg.

– Det var nyttigt på många sätt. Utbildningen har gjort oss starkare, säger Helén.



Ann-Sofie Anderberg är ansvarig för bl.a. kompetensfrågor inom Swedstyle i Vaggeryd.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



Växtkraft Mål 3

Kompetensanalysen av de sågverk som presenteras i detta nummer av Hjärnkraft 2015 ingår i ett samlingsprojekt, Mål 3, som delfinansieras av svenska ESF-rådet med Skogsindustrierna som projektägare. Swedstyle ingår i ett liknande projekt.

Analysverktyget som visar kunskapsnivån på sågverket - och möjligheten till förbättringar

Med datorn påslagen och med ett spindelnätsdiagram framför sig sitter Dan Lindström och Ulf Borgström en sen förmiddag på Moelven Notnäs sågverk i Värmland.

Dan är arbetsledare på såg- och justerverket, Ulf har jobbat som sågare sedan 1989.

– Fast aldrig har vi suttit ner på det här sättet, aldrig har vi diskuterat mina kunskaper och vad som behövs för att driva sågen på bästa sätt, säger Ulf.

Moelven Notnäs i Torsby är ett anrikt sågverk i en gammal träbygd i Värmland. Här arbetar nästan hundra personer, varav en tredjedel uppnår pensionsåldern inom tio år.

Samtidigt pågår ett intensivt investeringsprogram, där ny teknik förväntas effektivisera verksamheten. Avancerade processer, som också är kopplade till ett ökat tekniskt kunnande på många plan, kompletterar, och ersätter också delvis, traditionellt trä- och hantverkskunnande.

– Ska vi få ut det vi önskar av våra investeringar, måste vi också kunna hantera tekniken på ett optimalt sätt, menar Per

Bengtsson, teknisk chef på Moelven Notnäs.

För att få en bild av medarbetarnas nuvarande kunskaper har företaget genomfört en bred kompetensanalys som berör samtliga anställda, inom såväl administrationen, underhåll, produktionen som marknadssidan. Företaget har definierat en grundläggande baskompetens, men också vad som krävs för nivåerna god-, hög- och spetskompetens.

Hela idén bygger på en profil där företagets kompetensbehov ligger som grund. Personalen i justerverket ska naturligtvis vara sorteringskunniga, liksom känna till hur virket paketeras och emballeras och dessutom



Tina Strömberg är ekonomichef på Moelven Notnäs. Vi har sagt många gånger att vi ska göra en utvecklingsplan för företaget och personalen, men aldrig kommit igång, inte vetat hur, säger hon. Nu har vi äntligen kunnat ta ett första steg och det känns jättebra, säger Tina, som här står framför huvudkontoret i Torsby.



Dan Lindström, arbetsledare på såg och justerverk (till höger), i samtal med Ulf Bergström, sågare på Notnäs sedan 1989. Tillsammans går de igenom vilka kompetenskrav företaget har på de olika uppgifter som finns inom sågverket, och hur den enskildes kunskande ser ut. Ofta hittar vi kunskaper som vi har möjlighet att ta tillvara på ett bättre sätt, säger Dan. Under samtalet enas de om att Ulf dels ska gå en kurs i processteknik för att utvecklas, dels ska göra studiebesök på det egna justerverket.

ha ett bra träkunnande i botten. De ska kunna grundläggande kundkrav och känna till arbetsmiljöns grunder för att kunna arbeta säkert. Kompetensen definieras på ett precist och tydligt sätt. I kompetensanalysen och med hjälp av



När jag fick klart för mig verktygets möjligheter för oss blev jag klart imponerad, säger VD Thomas Persson.

dataprogrammet Competence Tool, kan alla anställda själva, tillsammans med sin arbetsledare, skapa en bild av de egna kunskaperna och bygga en personlig kompetensprofil.

Det gäller alltså att identifiera, kartlägga och systematiskt uppdatera kompetensläget. Och att sedan se vilken kompetens företaget behöver för att uppnå det man vill såväl på individuell nivå som på avdelningar eller hela företaget. Kontinuerligt skapas en aktuell plan för kurser och andra kompetenshöjande aktiviteter. Sättet att göra analys, dvs metodiken, är samma oavsett vilken verksamhet det är.

Verktyget ger som en bieffekt en tydlig bild av organisationen och blir ett stöd för arbetsledaren i sin roll.

– Vi ser också om det finns ett kunnande inom organisationen som vi inte tar tillvara idag, så-

ger Per Bengtsson. Det kan t ex handla om data-kunnande, som blir allt viktigare för alla anställda. Dessutom får vi ett grepp om behovet av utbildning. Vi matchar den befintliga kompetensen mot företagets behov i en enkel gap-analys.



Vi är ett sågverk där en tredjedel av personalen kommer att gå i pension inom tio år. Vi behöver veta vilken kompetens vi behöver vid nyrekrytering, säger tekniske chefen Per Bengtsson.

Moelven Notnäs ingår i en grupp sågverk som just nu ingår i ett EU-projekt Mål 3 där svenska ESF-rådet ger ett stöd för att stärka individens ställning i arbetslivet och skapa konkurrenskraftiga och lönsamma företag.

När idéerna först presenterades för personalen i Torsby var frågetecknen många:

– Många har jobbat på sågen i trettio år, förklarar Per Bengtsson. Ingen hade någonsin varit med om något liknande.

Stor förståelse

Idag ser han en stor förståelse från många håll:

– Idag måste alla operatörer i en grupp kunna rotera och klara flera arbetsuppgifter, med allt högre kompetenskrav. Det är viktigt att vi hittar förbättringsmöjligheter, att vi ser till att alla får den kunskap som företaget behöver, säger han.

– Dessutom, fortsätter Per Bengtsson, ser vi en utveckling där allt färre ska utföra allt fler jobb. Det är en utveckling vi måste rusta oss för, inte minst vid nyrekryteringar.

Företaget står mitt uppe i en teknisk utvecklingsfas, där ett nytt kantverk har tagits i bruk, frekvensdrift blir allt vanligare på olika nivåer och ny kamerateknik är snart på plats.

– Det är komplexa funktioner där vi behöver spetskunnande i datorteknik och styr- och reglersteknik. Men vi behöver också en

grundläggande it/datakunskap från alla. I det nya kantverket kör vi alla parametrar via dator. När vi får ny teknik måste vi kunna läsa manualer på engelska, vi måste kunna ställa relevanta frågor till leverantören för att få ut maximal effekt av utrustningen.

Tillsammans med produktionschef Ingvar Persson har Per Bengtsson gjort en struktur inom verktyget Competence Tool där alla befattningar finns på plats och är tydligt definierade. Det stäms av mot avdelningschefer och enskilda operatörer.

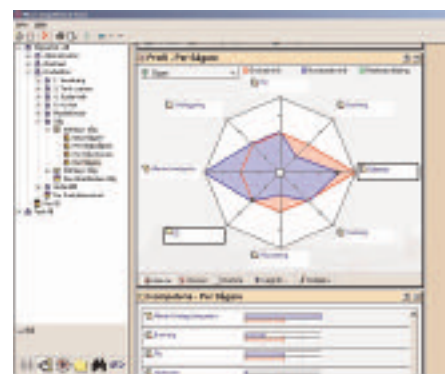
– Det är viktigt att vi hittar förbättringsmöjligheter, att vi ser till att alla får den kunskap som företaget behöver.

Var behoven finns

Tina Strömberg är ekonomichef och använder kompetenskartläggningen på sin avdelning. Hon ser verktyget som ett sätt att vidareutveckla personalen, samtidigt som det visar var behoven finns.

– Det är ett sätt att styra verksamheten genom kompetensutveckling, en möjlighet att ta oss an en stor uppgift stegvis, säger hon.

Efter den systematiska analysen väntar nästa steg - en kunskapsatsning över hela företaget. Utbildning som är anpassad efter företagets behov. Med hjälp av det nya verktyget kan företaget styra och utveckla verksamheten genom systematisk och kontinuerlig



Med anpassade parametrar för sågverksindustrin (kantning, råsortering, ströläggning, IT, barkning etc) diskuterar den anställda och arbetsledningen fram en individuell profil som jämförs med företagets krav för att konkurrenskraften ska öka.

kompetensutveckling av personalen.

Strukturerat sätt att analysera

John Padel är ansvarig för marknad och strategi inom Moelven Timber där Notnäs ingår.

– Kompetens är en viktig fråga för koncernen, säger han. Inte minst idag, när vi gör stora tekniska investeringar på våra sågverk. En ny teknologi kräver en kartläggning av den befintliga kompetensnivån, här kan vi på ett strukturerat sätt analysera och visa styrelsen hur vi ligger till. Det är en bra bas för ett handlingsprogram att jobba vidare med.

– Vi tror på detta, det här ser positivt ut, säger John Padel.



Inför arbetet på hemmaplan med kompetensanalyserna fick alla deltagande företag en gemensam genomgång av verktyget som de använder. Här är det CF Bergs Anette Ljungström-Larsson och Sven Mörstam tillsammans med Moelven Notnäs-gänget; Ingvar Persson, Per Bengtsson och Tina Strömberg.