



Utveckling av medarbetarna är ett av de viktigaste konkurrensmedlen, om inte det allra viktigaste. Bilden visar Sonnu Ullman, dåvarande Kvaerner Pulpning, undervisa och instruera medarbetare vid massafabriken i Jiang Lin.

Utveckla dina medarbetare

Så höjer du konkurrenskraften



Peter Bengtsson tittar på kompetensbehov i pappersindustrin.

Pappersindustrin arbetar systematiskt med att modernisera maskinparken. Men medarbetarna glöms allt som oftast bort i det långsiktiga förbättringsarbetet. Misstaget att inte utveckla personalen kan kosta så mycket som 25 miljoner kronor per år i oplanerade stopp på bara en pappersmaskin !

Peter Bengtsson tittar på kompetensbehovet i pappersindustrin och tipsar om hur ditt företag står bättre rustat genom att medarbetarnas kompetens underhålls.

KOMPETENS SOM KONKURRENSMEDEL

Peter Bengtsson Peter.Bengtsson@pol.se

Svensk industri arbetar systematiskt med att utveckla maskinparken för att stärka sin konkurrenskraft. De senaste 20 åren har stora framgångar uppnåtts. Men trots fokus på kostnadseffektivitet är det långt ifrån alla företagsledare som inser att förbättringsarbete i högsta grad också gäller medarbetarna. Underhållet av människan omgärdas inte av samma noggrannhet som under-

hållet av maskinerna, vilket är synd då det kan vara mer kostnadseffektivt att investera i att utveckla medarbetarnas arbetssätt än i ny, dyr, utrustning. Genom att knyta förbättringsarbete av maskinparken till kompetensutveckling av medarbetarna, blir effekten förstås den allra bästa.

Under de senaste två åren har vi, tillsammans med några fabriker, undersökt hur stora kompetensbristkostnader det finns inom olika områden. Beräkningarna är gjorda genom att ett antal oplanerade stopp, relaterade

till kompetensbrist, sammanställt. Som exempel kan nämnas att kompetensbristkostnaderna för en pappersmaskin ligger mellan tio miljoner kronor och 25 miljoner kronor per år. Det går inte att se något mönster i vilka papperskvaliteter som har mest oplanerade stopp, kompetensbristen är generell.

Att få ned antalet stopp till noll är en omöjlighet, men en halvering är fullt möjlig och ger ett bra tillskott till företagets resultat.

Kompetensbristernas art

skiljer sig beroende på bransch och tillverkning, men bland de vanligaste är att det saknas kunskap och insikt, både bland chefer och medarbetare, om vilka kompetensbrister som påverkar kvaliteten. Det är också vanligt att det saknas insikt om hur befintliga rapporter kan användas för att effektivisera kompetensutvecklingen, exempelvis att kartlägga kompetensbrister som leder till oplanerade stopp. Ibland märks också att grundkunskapen hos operatören är för låg inom styr- och reglerteknik vilket får till följd att de har svårt att tolka och justera processen. Generellt saknas "varför-kunskap" snarare än "hur-kunskap". De flesta vet i vilken ordning knapparna ska tryckas an, men inte varför.

Frågan är vad som är mest kostnadseffektivt; att köpa nya maskiner eller att utveckla medarbetarnas kompetens och arbetssätt för att köra de nuvarande? Innan du svarar tycker jag att du ska börja med att skissa en "målkarta". Använd den som utgångspunkt för planering av aktiviteter, exempelvis vilka kompetenshöjningar du anser är nödvändiga. Med "målkartan" i handen kan du använda samma systema-

“Framgång nås om vi använder samma systematik som i underhållsarbetet de senaste 20 åren. Det är egentligen inte ”rocket science”, det handlar om sunt förnuft.”

tikför utveckling av personal som vid investering av maskiner. Med de kunskaper och metoder vi har idag när det gäller att utveckla och motivera människor finns det ingen anledning att ”köra på som vanligt”. Applicera istället ett underhållstänkande på utveckling av medarbetarna.

Min uppfattning är inte att industrin behöver utbilda mer, utan att den borde använda mer precision i valet av utbildningsverksamhet. Istället för att skicka alla på kurs, vare sig det behövs eller inte, bör den kräva målstyrd och individanpassad utbildning. Men framförallt måste medarbetaren veta varför utbildning ska genomföras. Framgång nås om vi använder samma systematik som använts i

underhållsarbetet de senaste 20 åren. Det är egentligen inte ”rocket science”, det handlar om sunt förnuft. ■

1 ANALYSERA FÖRST – UTBILDA SEDAN All förbättring bör inledas med en analys. Att kartlägga nuvarande kompetens och jämföra med önskad kompetens är inte så arbetsamt som man kan tro. På några dagar kan man få en överblick över hela fabriken. Därefter bör du fundera på hur – och i vad du ska utbilda. Det är lika viktigt att hitta rätt utbildningsmetod, som passar de som ska utbildas, som det är att definiera rätt innehåll i utbildningen.

2 KICKSTARTA FÖRBÄTTRINGSARBETET Inom allt förbättringsarbete är basen enkel; börja med att förbättra det som fungerar sämst. Gör analyser av nuläget, hitta de största kompetensbristkostnaderna, sätt mål för vad du vill uppnå, planera aktiviteter som ska leda till det bättre. Och sist, men inte minst, ta reda på hur det gick.

Utveckling av medarbetarna är ett av de viktigaste förbättringsområdena, om inte det allra viktigaste. Samtidigt som du utvecklar dina medarbetare, kickstartar du också förbättringsarbete och ökar förändringsbenägenheten i fabriken. Du får en "spill-over"-effekt om du knyter ihop kompetensarbetet med förbättringsarbetet.



Frågan är vad som är mest kostnadseffektivt; Att köpa nya maskiner eller att utveckla medarbetarnas kompetens och arbetssätt för de gamla?

EXEMPEL PÅ MÅLKARTA SOM BESKRIVER VAD SOM SKA UPPNÅS OCH VAD SOM KRÄVS AV MEDARBETARE OCH LEDARE:

Effekter som önskas

- Minskat antal oplanerade stopp.
- Eliminerat slöseri genom effektiv användning av insatsråvaror.

Nya arbetssätt som önskas

- Ledarna ansvarar för att utveckla process och medarbetare.
- Bästa arbetssätt standardiserat, kommunicerat och infört.

Fokuserar på värdeökande aktiviteter

- Operatörer och ledare utvecklar lärande materiel.
- Återkommande möte utvärderar och åtgärdar säkerhet, kvalitet, leverans och effektivitet
- Operatörerna tar själva beslut och åtgärdar, tillsammans med Underhåll, uppkomna störningar i maskinen.

Kunskap som önskas

- Problemlösningsförmåga.
- Styr- och reglerkunskap.