

Kompetenceudvikling af alle nkt cables' medarbejdere med henblik på omlægning af produktionshverdagen

**Workshop 1
NCK konference
København
29.11.2011**



RECUN

Bent Christian Jensen
HR Manager
nkt cables

Lars Jeppesen
Procesinnovator



RECUN

Agenda for workshop

1. Baggrund for projekt
2. Gennemgang af projekt
3. Diskussionstemaer:
 - Generelt om projekt
 - Transfer
 - Hvorfor valgte vi ikke en offentlig udbyder
 - Erfaringer fra projekt



RECUN

Afdækning og dækning af kundens uerkendte behov

Oversat til engelsk bliver det til arbejdstitel:

REvield **C**ustomers **U**nrecognized **N**eeds



nkt cables 2011

År 1891



År 2011



NKT Holding

Nilfisk-Advance group



- Europe
- USA
- Asia/Pacific

Cleaning equipment for the global market

Employees: 5,150

nkt cables group



- Denmark
- Germany
- Poland
- Czech Rep.
- China
- Norway

Cables for power installation, distribution and transmission

Employees: 3,200

NKT Photonics group



- Crystal Fibre →
- LIOS Technology →
- KOHERAS →
- Yvtran →

- Microstructured optical crystal fibres
- Sensor based temperature surveillance systems
- Fibre laser to be used in measuring and surveillance equipment
- Equipment for fiber splicing, fiber preparation and fiber recoating and proof testing

Employees: 160

NKT Flexibles (51%)

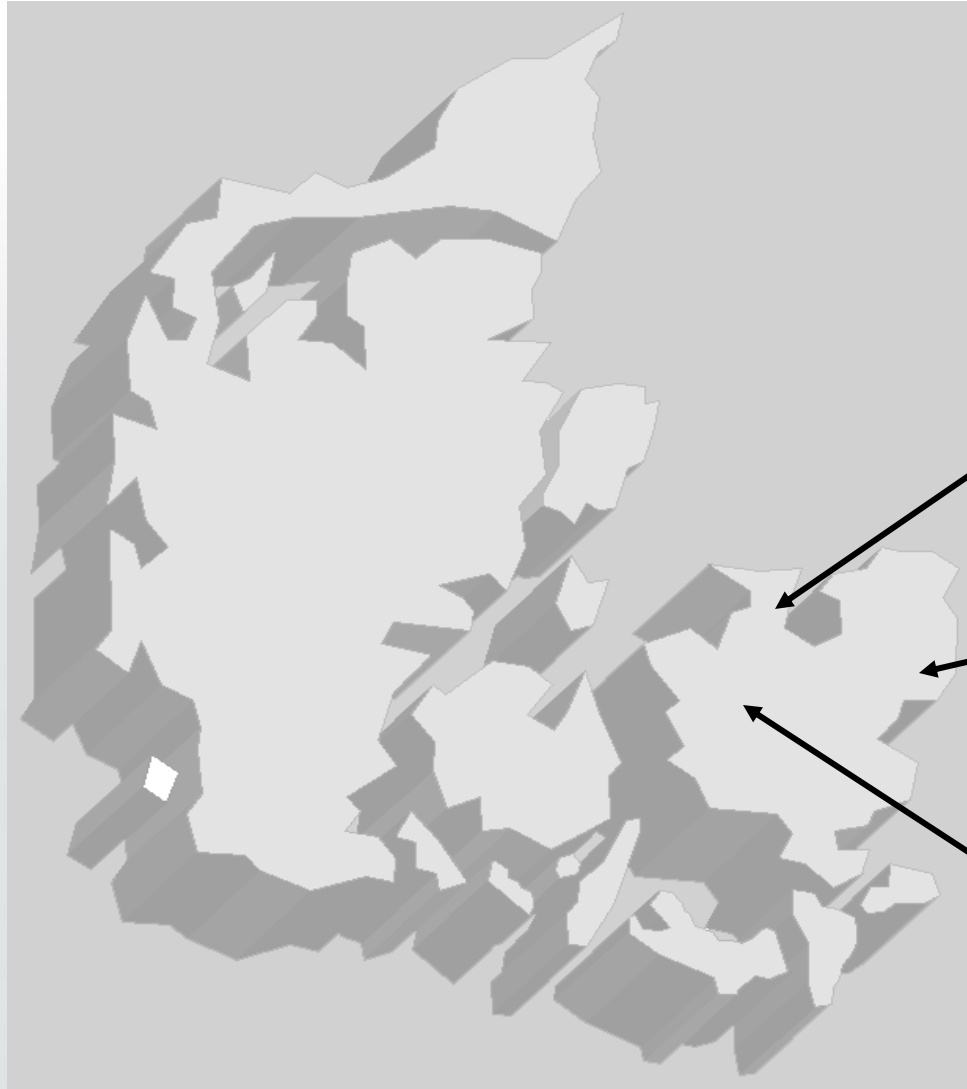
Employees: 600



Employees: 9,110



Completing the picture



Asnæs

**Installer/plant 2
OEM/plant 3
Power/plant 5**

104 funkt.
250 timelønnede

Brøndby

**Installations
services**

23 funkt.
17
timelønnede

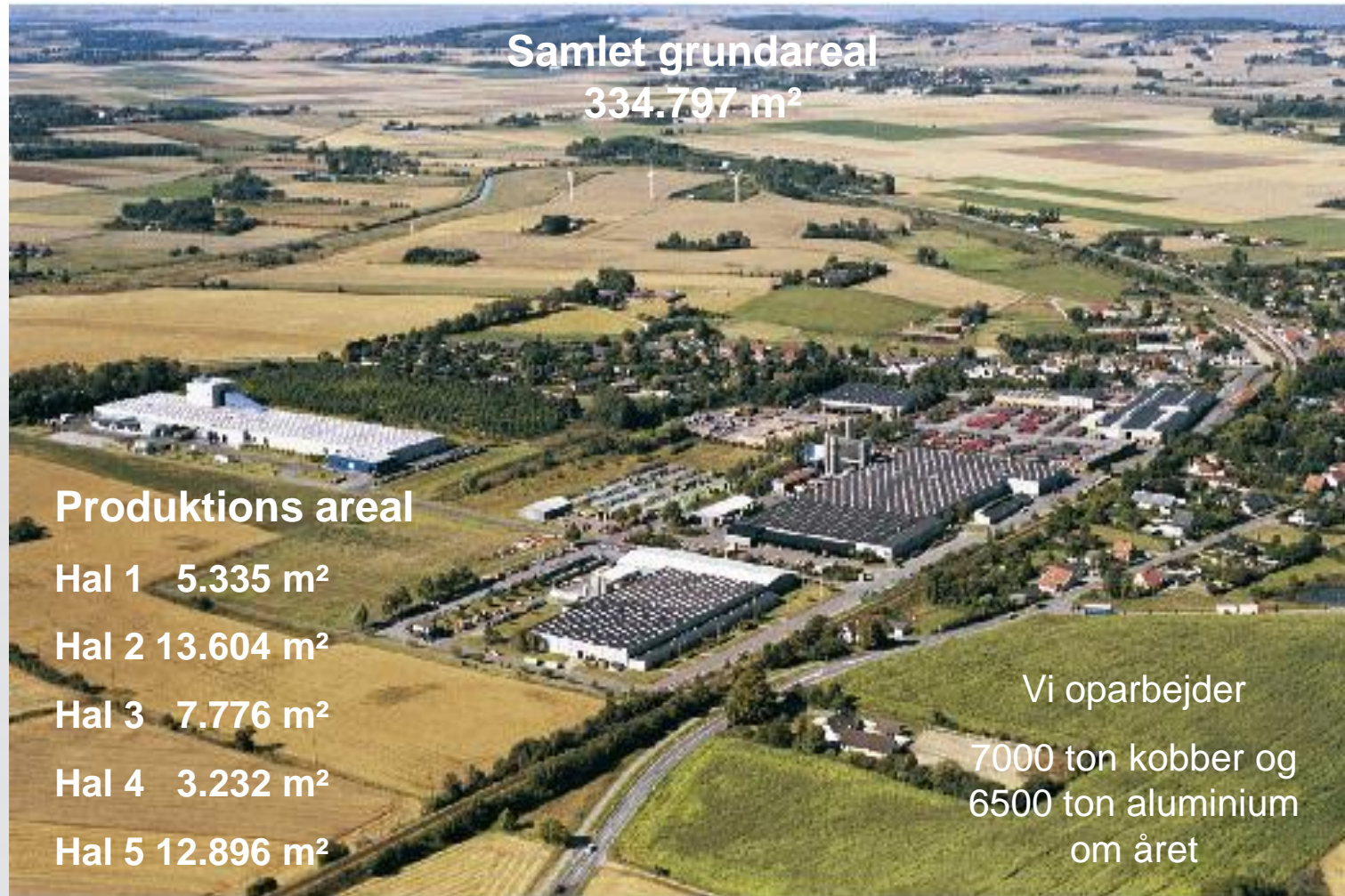
Stenlille

Recycling/Drums

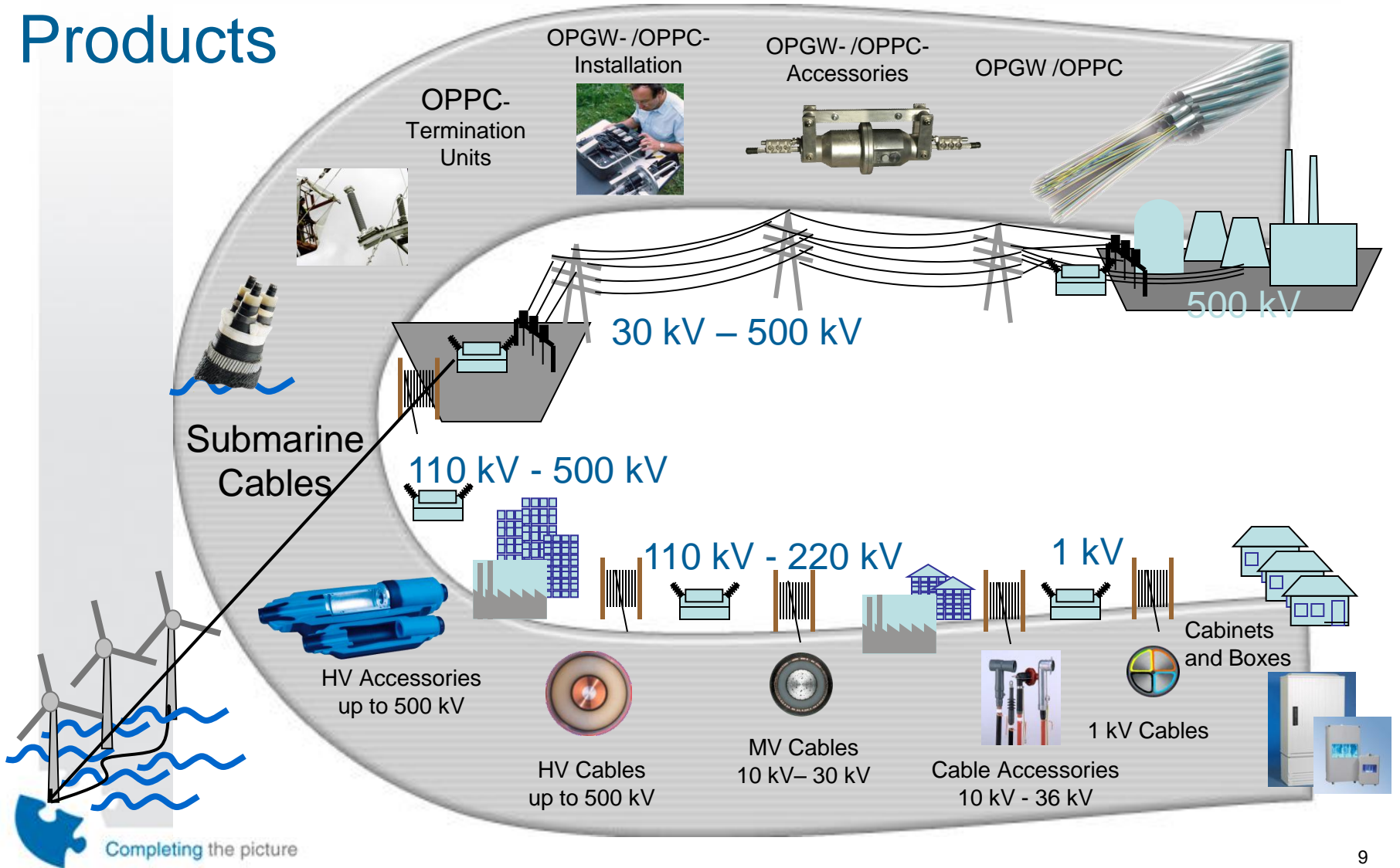
3 funkt.
25 timelønnede

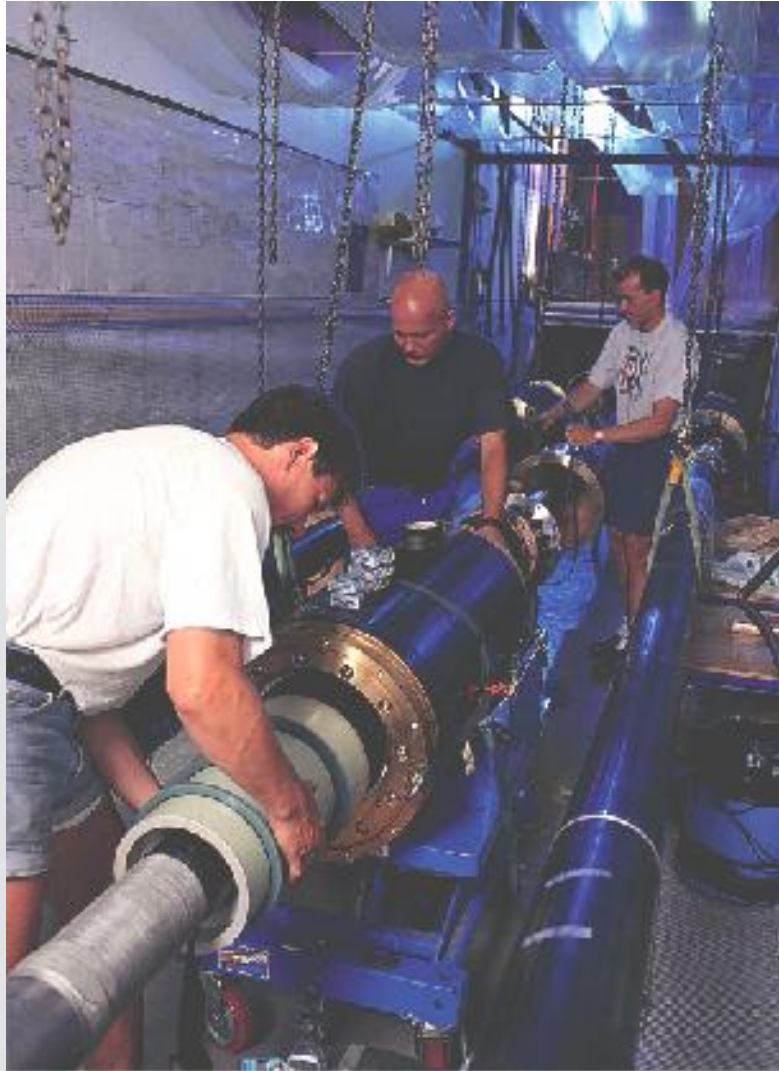


Asnæs plant



Energy Flow with nkt cables Range of Products





**Montagearbejde
og
Udlægningssupervising
udføres på
1 kV – 420 kV anlæg.**



Baggrund for projekt:

Industriproduktionens værdi i Danmark

2011: 16 % af BNP

2001: 25 % af BNP

Sverige og Tyskland forsat 25 % af BNP

Udfordringer ved industriproduktion i Danmark:

- **produktivitet**
- **lønniveau**
- **Udvikling og produktion skal ligge sammen**



Baggrund for projekt:

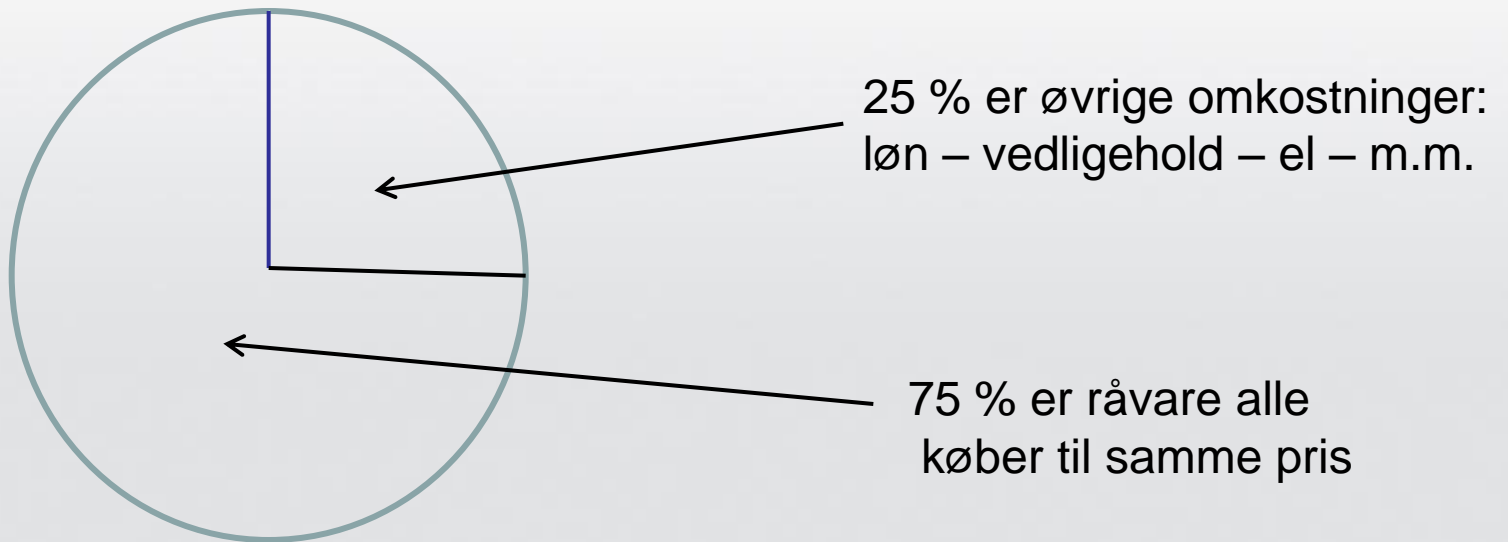
Konkurrence fra søsterselskaber med høj produktivitet

- **Effektiv med alle certifikater**
- **Lave lønomkostninger**

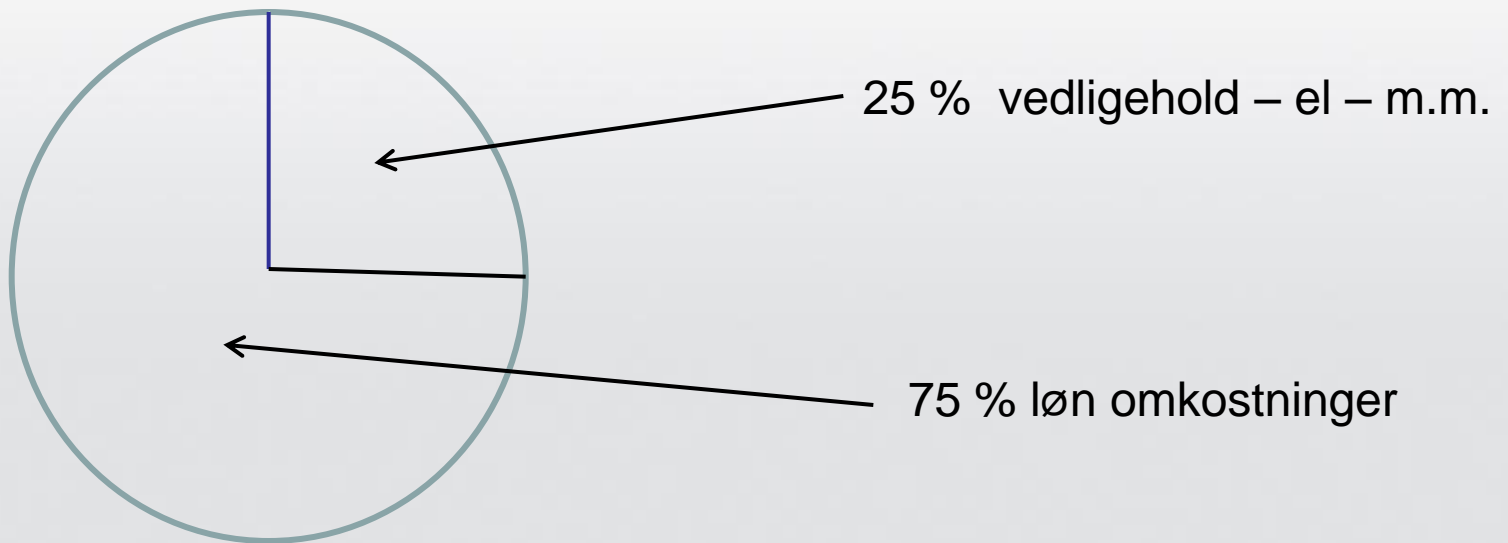
Fastholde produktionen i Danmark med et højt omkostnings niveau.



Kostpris for et typisk kabel



**Kostpris for et typisk kabel:
Øvrige omkostninger, de 25 %, som 100 %**



RECUN fokuspunkter

- ✓ **Hvordan bliver man innovativ og fremtidsorienteret, så man forsat er attraktiv på arbejdsmarkedet?**
- ✓ **Hvordan fremtidssikrer nkt cables sin position på markedet?**
- ✓ **Hvordan løfter man industriel produktion ind i videns- og informationssamfundet**



VISION

nkt cables 2013

- Vi er alle strategiske medarbejdere
- Vi er en stærk familie bestående af glade engagerede, kreative og motiverede medarbejdere der jagter fælles mål
- Vi har korte kommunikationsveje med direkte og åben dialog
- Vi tager udgangspunkt i vores solide viden og deler den med vores eksterne og interne kunder
- Vi er nysgerrige af natur og vil gerne lære nyt. Vi er et skridt foran.
- Frihed i processen og godt samarbejde kendetegner vores hverdag
- Vi tager nye oplevelser som en mulighed frem for en begrænsning



Projektets mål

- At gøre alle til strategiske medarbejdere*
- At sætte alle i stand til at afdække og dække kundens uerkendte behov

** den strategiske medarbejder har evnen til at lokalisere problemer og behov og har det nødvendige rum til at handle proaktivt*



RECUN kompetencer

- Kundeværdikompetencer
- Kommunikationskompetencer
- Læringskompetencer
- Refleksionskompetencer
- Handlingskompetencer
- Kreativitetskompetencer
- Faglige kompetencer
- Motivationskompetencer
- Ledelseskompetencer
- Delegeringskompetencer



RECUNs omfang:

- 2 dages visionsseminar for tillidsfolkene
- 1 dags visionsseminar for ledelse og tillidsfolk

- 11 hele dage for alle
- 4 særlige dage for lederne
- 5 forankringsmoduler af ½ dag for alle
- 2 halvdagsseminarer for ledere og tillidsfolk vedr. forankring

- Fælles afslutning for alle

Projektvarighed: 2 år



Uddannelsesaktiviteter

1. halvår 2010

<i>Leder</i>	<i>Lederrollen</i>	<i>9</i>	<i>Ny lederidentitet, personlige målepunkter</i>
<i>Alle</i>	<i>Kundens uerkendte behov, projektets intentioner.</i>	<i>9-15</i>	<i>Hvem er kunden, kunde/service begrebet, mål for projektet. deltagermål</i>
<i>Leder</i>	<i>Kommunikation</i>	<i>15</i>	<i>Værktøjer, test, træning</i>
<i>Alle</i>	<i>Kommunikation</i>	<i>16-21</i>	<i>Sprogets magt, klar tale, konfliktløsning med ord</i>
<i>Alle</i>	<i>Motivation</i>	<i>22-26</i>	<i>Motivationsfaktorer, selvmotivation, coaching</i>
<i>alle</i>	<i>Forankring, 3 timer</i>	<i>32-34</i>	<i>Gruppedynamik, fælles mål</i>

Uddannelsesaktiviteter

2. halvår 2010

<i>Alle</i>	<i>Feedback</i>	<i>35-39</i>	<i>Regler for god feedback, anerkendende feedback</i>
<i>Alle</i>	<i>Relationer</i>	<i>40-45</i>	<i>Netværk, relationer, samarbejdsformer</i>
<i>Alle</i>	<i>Forankring, 3 timer</i>	<i>46-49</i>	<i>Fælles motivation, synergier</i>
<i>Leder</i>	<i>Forretningsforståelse kulturforståelse</i>	<i>1</i>	<i>Værdistrømme, værdiskabelse, lederrollens værdi og bidrag</i>
<i>Alle</i>	<i>Forretningsforståelse Kulturforståelse</i>	<i>1-6</i>	<i>Værdistrømme, eget bidrag til bundlinjen</i>
<i>Alle</i>	<i>Forankring, 3 timer</i>	<i>8-10</i>	<i>Nye roller, fælles ansvar</i>

Uddannelsesaktiviteter

(3) 1. halvår 2011

<i>Alle</i>	<i>Læringsrum, procesmodel</i>	<i>11-15</i>	<i>Opstille læringsrum, elementer i procesmodeller</i>
<i>Alle</i>	<i>Adfærd, rutiner, nytænkning</i>	<i>17-22</i>	<i>Opgør med vaner, innovation, beslutningskraft</i>
<i>Alle</i>	<i>Procesmodel</i>	<i>23-26, 33</i>	<i>Egen model, aktiv anvendelse, afdækning af kundens uerkendte behov, behovsafdækning</i>
<i>Alle</i>	<i>Forankring, 3 timer</i>	<i>34-36</i>	<i>Egen procesmodel</i>



Uddannelsesaktiviteter

(4) 2. halvår 2011

<i>Alle</i>	<i>Potentialet</i>	<i>37-41</i>	<i>Egen udvikling, mulighederne, inddragelse af alle kompetencer</i>
<i>Leder</i>	<i>Lederrollen</i>	<i>43</i>	<i>Erkendelse af ny adfærd, nye mål</i>
<i>Alle</i>	<i>Projektet, nye projekter</i>	<i>44-48</i>	<i>Opstilling af nye projekter, konceptudvikling</i>
<i>Alle</i>	<i>Forankring, 3 timer</i>	<i>49-51</i>	<i>Erfaringsopsamling, erfaringsudveksling</i>
<i>Alle</i>	<i>Forankring, 3 timer</i>	<i>4-6</i>	<i>Projektafslutning</i>



Organisationen omkring projektet:

- **Styregruppe. 6 møder i perioden**
- **RECUN-forum, møde inden hvert modul ca. hver 7. uge**
- **Månedlige statusmøder med:**
 - Fællestillidsrepræsentant**
 - Procesinnovator**
 - Konsulentfirma**



RECUN styregruppens opgaver

- medvirke til at opfange og sparre på udviklingsmuligheder i projektets løbetid
- kvalificere på udvikling af den model projektet intenderer at udvikle
- bringe den nyeste forskningsviden i spil i projektet
- bringe relevante projekterfaringer ind i forskning og vidensinstitutionerne
- medvirke til vidensdeling og mainstream i øvrigt
- kvalificere evalueringen



RECUN styregruppe

- ✓ **RUC:**
Christian Helms Jørgensen/Steen Visholm
- ✓ **Nationalt Center for Kompetenceudvikling:**
Bjarne Wahlgren
- ✓ **Odsherred Erhvervsråd:**
Jes Wilhelmsen
- ✓ **DI:**
Niels Conradsen
- ✓ **FIU` s Udviklingsenhed (LO Skolen)**
Søren Bjerregaard/ Vakant
- ✓ **CBS:**
Henrik Herlau
- ✓ **nkt cables fællestillidsmand:**
Kristian Pedersen



Projektleder
Bent C. Jensen



RECUN-forum

- **Udviklings- og sparringsforum bestående af ledere og tillidsfolk**
- **Diskuterer udfordringer, muligheder og indsatser**
- **Kvalificerer og udvikler på moduler**



Hvad er der kommet ud af det?

Effekter målt ved interview marts 2011:

Uddelegering, relationer og muligheder

Uddelegering, dialogen med planlæggeren, Stenlilles skrotsortering, samarbejdet mellem flowene (at man hjælper hinanden på tværs), større bevidsthed på delegering, mistroen er væk, glæden ved at tage opgaverne, folk blevet mere selvstændige, tager flere beslutninger, dialogen med operatørerne (siger CSC), netværk i organisationen, vi er i evig bevægelse, vi flytter os stille og roligt, bevidstgørelse, relationerne til hinanden, ordentlig forventningsafstemning, glæden ved at være med på tværs administration timelønnede, Stenlille og Brøndby, uddelegering, den gode stemning, medarbejderne holder selv rigtig gode tavlemøder, alle de muligheder nkt egentlig giver medarbejderne, nu forsvarer de nkt mod de negative, medarbejderne tager selv fat og lever forbedringsforslag: Kan vi ikke gøre noget her?



Hvad er der kommet ud af det? Effekter fra ekstern midtvejsevaluering pr. januar 2011:

- Større arbejdsglæde
- Større jobtilfredshed
- Mere selvværd
- Større faglighed
- 2 ud af 3 medarbejdere ser sig i høj eller meget høj grad som strategiske medarbejdere
- For hver 4. medarbejder har RECUN ændret hverdagen i meget høj eller høj grad
- 60 % er overbevidste om at RECUN fremtidssikrer nkt cables i meget høj grad eller i høj grad
- 60 % vurderer overordnet at RECUN er godt eller meget godt. (12 % synes det er dårlig eller meget dårligt)



Hvad er der kommet ud af det? Effekter konstateret november 2011

større arbejdsglæde

- større beslutningsansvar
- større jobglæde
- større selvværd
- store netværk på tværs
- tværgående projekter
- Skrotsortering (skal den ikke i næste?)
- højtuddannede bliver
- godt samarbejde omkring tilpasning af medarbejderstab
- godt samarbejde omkring besparelser



Hvad er der kommet ud af det? Effekter i.f.t. bundlinie pr. november 2011



Flowchart Salg, Montage/ Lager, CSC ift kundeordre			
Grænseflader og forvent- ningafstemning mellem CSC Og ENG i Brøndby (CSC og ENG)	Mindske fejl, misforståelser og konflikter mellem CSC og ENG Brøndby		Efter næste tilbuds- materiale
Bedre fakturering (montage)	Bedre, hurtigere og sikrere fakturering	Bedre cashflow	Inden 1.1.2012.
"Andelsmejeri" (montage)	Mere præsenterbart lokalområde		Inden 1.2.2012.
Oliecontainer – forbedring (montage)	Mere sikker og hurtigere måde oliecontainerne trykker olie på		Inden 1.5.2012
Forbedre indtjeningen i Asnæs	Vi skal spare 20 mil. kr. på driften i Asnæs og Stenlille	Sikre nkt cables resultat 2012	Ultimo 2011
Reducere omkostningerne personalegoder / benefit uden at det opleves som en forringelse af medarbejderne	Omkostningsreduktion på mindst 100.000 eur. i 2012	do	Budget 2012
Skal vi certificeres efter OHSAS 18001		Øget fokus på arbejdsmiljø	Ultimo 2013

Forbedringsprojekter - kvaliteter

- Projekterne effektiviserer og optimerer planlægning, processer og samarbejdsflader: De sparer tid og materialer
- De forankres via nye procedurer og arbejdsgange
- De frigører resurser
- De skaber overblik
- De giver større fokusering
- De danner baggrund for fremtidige handlinger
- De udvikler forbedringer
- De skaber kvalitative besparelser
- *De demonstrerer den strategiske medarbejder i praksis*



Fremtiden efter projektet:

Processen:

Medarbejdere høres, RECUN-forum diskuterer, direktionen beslutter

Hvad skal med over?

- *Udviklingsvaner - afprøvede og indlejrede*
- *Organisationsformer der fremmer medarbejderdreven innovation*
- *Et nyt kundefokus: Afdækning og dækning af kundens uerkendte behov*
- *Strategiske medarbejdere*



Transfer: Hvordan sikres ny adfærd i hverdagen?

Tiltag med begrænset succes:

- Personlig handleplaner
- Teamhandleplaner
- Fokuspunkter
- Opfølgning i hverdagen: Kort møde – personlig opfølgning – afsluttende kort møde

Karakteristika:

- Tiltagene relateres til undervisningens emner, temaer og værktøjer
- Konsulenten opleves som ansvarlig



Transfer: Hvordan sikres ny adfærd i hverdagen?

Tiltag med ret stor succes:

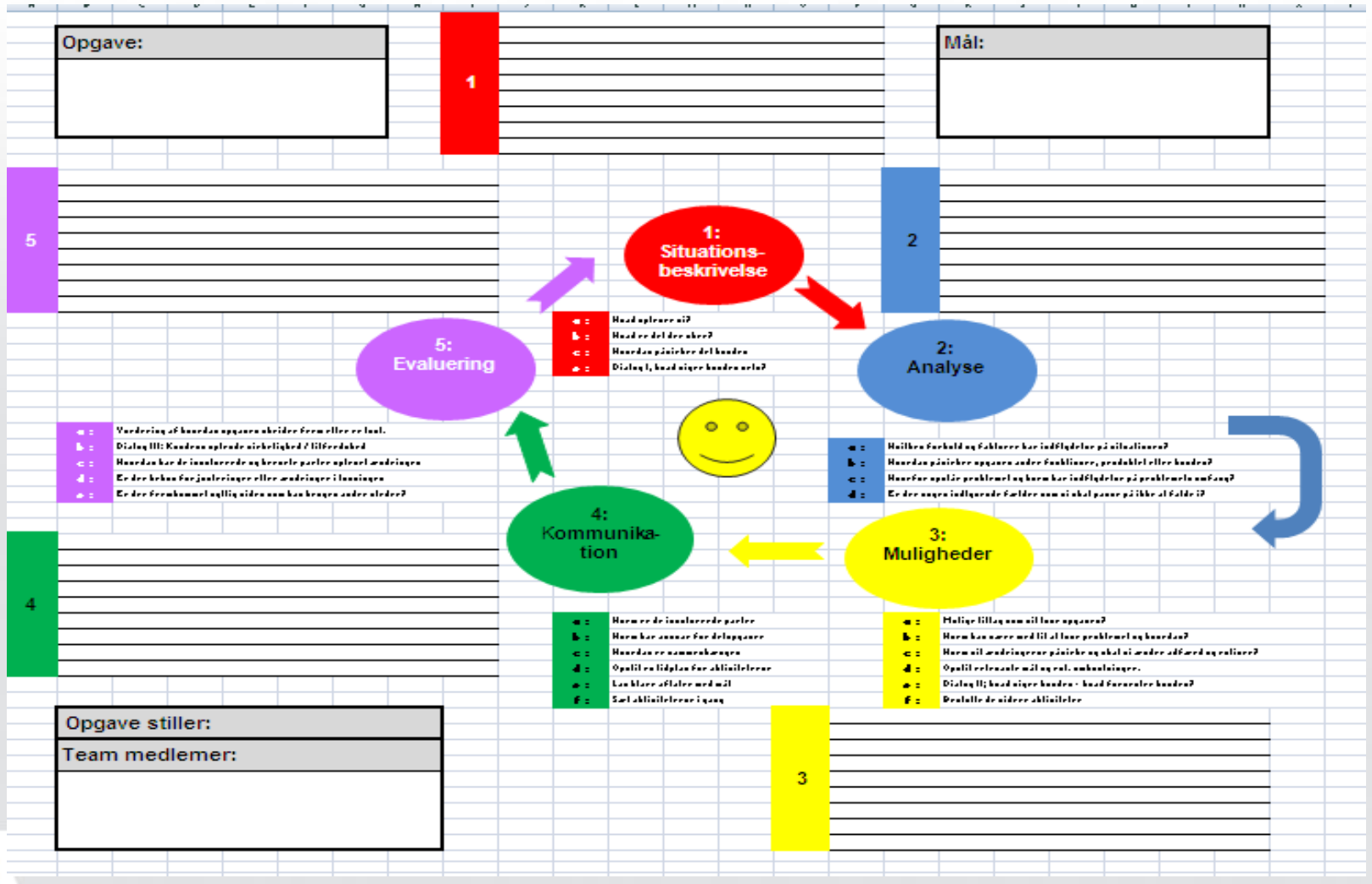
- Brug af procesmodel
- Valg af udfordring fra hverdagen
- 3 timer forløb hvor udfordringen bearbejdes via procesmodellen i undervisningslokalet
- Leder og tillidsmand er proceskonsulenter
- Konsulenterne coacher undervejs og til sidst

Karakteristika:

- Tiltagene relateres til hverdagen og hverdagens eksperter
- Medarbejderne er ansvarlige



Procesmodel



Hvorfor valgte vi ikke en offentlig udbyder – AMU/ erhvervsskole?

Krav til leverandøren af kompetenceudvikling:

- **Erfaring med store udviklingsprojekter**
- **Erfaring med alle projektets målgrupper: Fra portvagt til COO**
- **Evnen til at kunne nyudvikle ud fra kundens mål**
- **Beherskelse af en meget bred værktøjskasse**
- **Adgang til mange konsulenter med forskellige spidskompetencer**
- **Logistisk support omkring kursustilrettelæggelse i samspil med produktionen**
- **Kapacitet til at løfte dokumentationskravene**



Hvorfor valgte vi ikke en offentlig udbyder – AMU/ erhvervsskole?

Leverandørens potentielle udbytter:

- **Ultimativ mulighed for at nyudvikle ”gratis”**
- **Stor volumen**
- **God forretning**
- **Afledte opgaver hos kunden**
- **Spin off eksternt – nye kunder**
- **Udvikling af netværk og samarbejdsflader**

Alt i alt: Afsæt for innovativ forretningsudvikling



Hvorfor valgte vi ikke en offentlig udbyder – AMU/ erhvervsskole?

Erfaringer med offentlige udbydere:

- De er gode til hyldevarer
- Af og til er de gode til nye udviklingsprojekter. Dog: Der er for lav sikkerhed for kvalitetsprodukter i udviklingsprojekter
- Man kan spørge om fokus på egne driftshensyn overruler kunde- og udviklingsvinkler
- Har udbyderen tilstrækkelig mange medarbejdere med spidskompetencer?
- Har udbyderen som organisation tilstrækkelig erfaring?
- Magter udbyderen så meget omfangsrig logistik?
- Har udbyderen Socialfondserfaring?

Alt i alt: Usikkerhed, om den offentlige udbyder, kan leverer tilstrækkelig kvalitet



RECUN-erfaringer - hvis det virkelig skal rykke:

- **projektet skal omfatte alle medarbejdere**
- **det skal være længerevarende**
- **direktionen skal sidde for bordenden og deltage aktivt hele tiden**
- **det skal samtænke udvikling af medarbejderkompetencer, med virksomhedsinnovation og fastholdelse og udvikling af arbejdsmarkedet**
- **det skal sætte kunden i centrum**



RECUN-erfaringer - hvis det virkelig skal rykke:

- **det skal kunne skaleres til forskellige målgrupper**
- **der skal være en styregruppe/ sparringsgruppe med forskellige spidskompetencer, forskellige steder fra**
- **Det skal nyudvikle i.f.t. udfordringer og problemer man vil have til at gå væk**
- **Forventningerne til hverdagen efter projektet skal være klar inden projektstart**
- **Effekterne skal kunne måles**
- **Transferudfordringen skal være løst**

