



Faglig viden Kompetencer



Fortatter:
Jesper Pedersen
Advisory Key Expert, Maintenance & Integrity
Siemens Gamesa Renewable Energy A/S

På vejen mod Maintenance Excellence, har man brug for viden

På vejen mod Maintenance Excellence, som nogen måske vil kalde det forjættede land, har man brug for viden - og en hel del af det. Jeg kalder øverste niveau i pyramiden forjættet, da man i bund og grund aldrig kommer til at sige ordene; **Så er vi i mål, vores Maintenance Excellence rejse er fuldbragt! Vi har opnået total driftsoptimering og kan ikke forbedre os yderligere. Nu er det blot at læne sig tilbage og slå autopiloten til.**

Selvsagt kan man blive ved med at forbedre sig, da interne eller eksterne forandringer gør at man hele tiden står over for en ny situation at forholde sig til. Så hvis nogen tænker at man rent faktisk bliver færdig, er

det vel blot at lyve over for sig selv. Dette betyder at man har brug for et sæt af færdigheder - udover blot at være forandringsparat.

I de senere år er det blevet kutyme at arbejde med kompetencestyring og opstille matricer, hvor man kan

kompetencestyring. Tænker at det omfatter hvordan man får defineret kompetencekrav samt opbygning af en matrix, som afspejler hvordan ens afdeling ser ud i dag. Dernæst vil man sikkert få highlightet hvor man ikke har de krævede kompetencer - også

kendt som gab. Til sidst formoder jeg at man får hjælp til planlægningsaspektet, dvs. hvordan man får lukket de gab man lige har identificeret. Den sidste del ser jeg som vital, da det er her man begynder at arbejde strategisk med sin virksomheds kompetencer. Hvis man sætter kompetencer op i mod pyramiden fra første artikel i denne serie, Maintenance Excellence - hvad



putte sine medarbejdere i kategorier. Man kan endda erhverve sig software som kan hjælpe en med disciplinen

kompetencer op i mod pyramiden fra første artikel i denne serie, Maintenance Excellence - hvad

kan vi bruge det til?, så støder man i **Niveau 2 - Proaktivt Vedligehold - på elementet; Ansvarsudvikling af personale.** Kort sagt handler det om selvledelse, dvs. frihed i arbejdet og mulighed for at definere sine opgaver. Nogle vil måske kalde det autonomi, da det også handler om at man får vedligeholdere til selv at planlægge udførelsen af ovennævnte opgaver. Jeg ser ikke nødvendigvis at ansvarsudvikling er det samme som uddelegering af ansvar. Efter min mening bør ansvaret for arbejdet deles mellem lederen og medarbejderen.

På Niveau 3 - Organisatorisk Driftoptimering - render man ind i to elementer mere; *Flerfagligt personale.* Dette forklarer næsten sig selv, men jeg ser det som en nedbrydning af faggrænser. På nydansk vil nogle kalde det for en 'multi-skilled' tekniker. Eksempelvis hvis den samme tekniker er kompetent til sikkert at afbryde elforsyningen til en pumpe og dernæst udskifte den efterfulgt af idriftsætning. Dette er naturligvis formålet, sammenlignet med et behov for både en elektriker og en smed til at udføre en relativt simpel opgave.

TPM – driftspersonale udfører vedligehold. Det primære formål med at indføre TPM, Total Productive Maintenance, er at forbedre produktiviteten. En af metoderne til at opnå dette handler om træning og uddannelse. Både for vedligeholdsteknikere, men især for operatøren af maskinen. Simple vedligeholdsopgaver bliver lagt over på operatøren i stedet for en tekniker/håndværker. Dette kan være justering, smøring udskiftning af simple sliddele. Dette skulle gerne resultere i reduceret nedetid, øget

ejerskab for udstyret samt frigørelse af VH-teknikerens tid til mere avancerede opgaver.

I større virksomheder kalder man ofte udvikling af færdigheder for 'competence management'. Først og fremmest handler det om, at man som vedligeholdsafdeling beskriver sine arbejdsopgaver. Disse opgaver bliver dernæst brudt op i delelementer og parret med de nødvendige kompetencer. Til sidst defineres det hvordan man trænes for at opnå de krævede kompetencer. Som Bjarke Schrøder fra Novo Nordisk formulerer deres strategiske tilgang til competence management:

Det er alt fra at man tager de rette lærlingetyper til kompetenceudvikling af nuværende medarbejdere. Lærlinge giver adgang til fremtidens medarbejder og ovenikøbet kan man få Industri 4.0 billigt i spil i virksomheden. Lærlingene lærer det på skolen og man skal således "bare" understøtte det.

De fleste virksomheder har sikkert ikke den luksus, at man i ro og mag kan højne sin medarbejderstabs kompetenceniveau og dernæst udtænke en strategi som man har kompetencer til at eksekvere. Markedskræfter gør dog at man oftest er nødt til at reagere hurtigt og tilpasse strategien, hvorefter man så må skaffe/fremavle de krævede færdigheder.

Mange organisationer oplever stor afhængighed af enkeltpersoner og er decideret sårbare hvis sådanne nøglefigurer er væk. Grundlæggende er problemet vel ofte, at vi ikke rettidigt har taget stilling til kompetencebehovet i relation til strategien. En del

ledere har sikkert en kompetencematrix, enten på papir eller i hovedet. Man kan dog være fræk at sige at sådan en matrix ingen værdi har i sig selv. Det er først når man begynder at arbejde målrettet med sikring af de rette kompetencer flere år ude i fremtiden, at den virkelig kommer til sin ret.

I artikel 2 skrev jeg om standardisering og der findes heldigvis også en standard at læne sig op ad når det gælder vedligehold og kompetencer. Den hedder EN 15628, Vedligehold - Kvalifikation af vedligeholdsmandskab og beskriver uddannelseskrav og anbefalede kompetenceniveauer lige fra teknikere til ledere indenfor vedligehold. Denne standard skal oversættes til dansk og DDV er gået i kompagniskab med Dansk Standard for at få dette gennemført.

Emnet i dette indlæg blev valgt på opfordring. Send mig endelig en besked eller kommenter herunder med ønsker til emne for næste artikel. Det behøver ikke nødvendigvis være et specifikt element fra pyramiden, men det bør naturligvis have en tilknytning til et eller flere elementer.

Læs evt. mere om netværket på:
<http://ddv.org/netvaerk/maintenance-excellence>.



Praktiske informationer

Artikler må gerne deles med henvisning til DDV og forfatteren.
Forfatteren har tidligere delt artiklen på LinkedIn.

Kontaktoplysninger til DDV



Købmagergade 86, 7000 Fredericia



7591 4455



www.ddv.org