

#1 2017

IN FOCUS:

Engagement og kompetenceudvikling i fokus

A topic from NCAB Group about integrated PCB production

At investere i sine medarbejdere handler ikke kun om at være en attraktiv arbejdsgiver. For en vidensbaseret virksomhed som NCAB er engagement og kompetencer afgørende forudsætninger for succes og bør altid være i fokus. Hvis dette mangler, vil man ikke være i stand til at skabe værdi for kunderne.

Hele forretningsidéen om en vidensbaseret organisation står og falder med dens evne til at leve op til de kvalifikationer, som efterspørges af virksomhedens kunder. Den værdi, som virksomheden tilfører, er genereret af den viden, den er i besiddelse af og kan anvende til kundernes fordel. Dette gælder i udpræget grad for en virksomhed som NCAB Group, som kan tage ansvar for kundernes produktion af printkort lige fra designstadiet til den endelige leverance.

“Som kunde bør man kunne forvente den højeste grad af kompetence og engagement på alle områder”, forklarer Eva Holm, Human Resources Manager hos NCAB Group. “Dette gælder såvel vores salgs- og kundesupportmedarbejdere som vores tekniske specialister. En kæde er ikke stærkere end det svageste led, og det er af afgørende betydning, at vores kunder har tillid til os i alle henseender.

Hun tilføjer “Det er også uhyre vigtigt, at medarbejderne hos en aktør som NCAB er engagerede, og at virksomheden opretholder og løbende opbygger organisationens iboende kompetencer. Hvis dette ikke sker, vil der komme et tidspunkt, hvor virksomheden ganske enkelt ikke længere vil være i stand til at levere den værdi, som kunderne er parate til at betale for. Det er derfor, vores arbejde med at motivere og udvikle medarbejderne udgør en naturlig del af NCABs overordnede fokus på bæredygtig drift.



På alle NCABs kontorer er tre værdier indrammet og ophængt sammen med en fjerde, som er underskrevet af medarbejdere. De skal minde om, hvor vigtigt det er, at vi efterlever vores værdier i vores daglige arbejde.

VÆRDIER SOM UDGANGSPUNKT

“Vores værdier er drivkraften bag vores succes. Kvalitet har altid højeste prioritet, vi anser det for vigtigt at opbygge stærke relationer i alle retninger, både internt og eksternt, og vi påtager os altid det fulde



Eva Holm, HR Manager, NCAB Group

ansvar for vores engagement. Disse værdier skal alle medarbejdere helt konkret leve op til hver dag”, siger Eva Holm.

NCAB Group har en flad organisation, som giver medarbejderne frihed under ansvar. Her kan vores værdier virkelig mærkes, samtidig med at de danner udgangspunkt for vores beslutningstagning.

“Vi er en hurtigt voksende virksomhed, som opererer på et meget omskifteligt marked. Derfor skal vi ofte træffe hurtige beslutninger. Vores overordnede ansvar omfatter også evnen til at være proaktive, og vores medarbejdere skal være i stand til at træffe deres egne beslutninger på vores vegne, for at vi kan fungere hurtigt og fleksibelt som virksomhed. NCAB forlanger kun, at sådanne beslutninger træffes inden for rammerne for vores virksomhedsværdier”, siger hun.

De “onboarding-programmer”, der gennemføres af NCAB, har en særligt vigtig rolle for at indgyde medarbejderne værdier. Uanset hvor i verden medarbejderne bliver ansat hos os, skal de gennemgå samme proces. Den tilpasses efter deres rolle, dvs. uanset om de er teknikere, salgs- eller kundesupportmedarbejdere, præciserer onboarding-programmet, hvad værdierne betyder i praksis for den aktuelle medarbejders specifikke rolle.

“Uanset hvilken rolle medarbejderne har, eller hvilken del af organisationen de tilhører, er der således en struktur og et system, som medarbejderne kan bruge som udgangspunkt for deres løbende udvikling”, understreger Eva Holm.

”Som kunde bør man kunne forvente den højeste grad af kompetence og engagement på alle områder.”

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

GOD LEDELSE OG INDIVIDUELLE PLANER

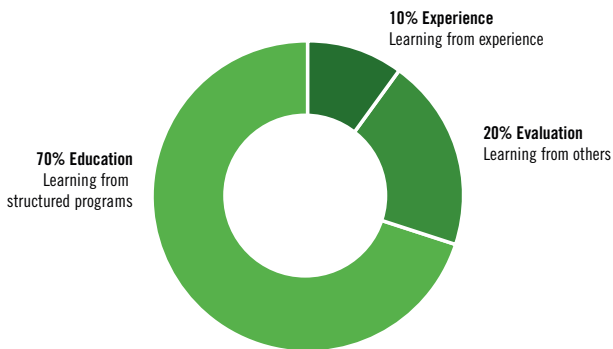
En vigtig del af puslespillet, som bare skal fungere, er ledelsen. Det er grunden til, at NCAB fokuserer kraftigt på lederuddannelse for alle medarbejdere i ledende stillinger. Det er afgørende, at landcheferne er udstyret med de nødvendige kvalifikationer til at motivere deres medarbejdere.

NCAB ønsker, at vores medarbejdere engagerer sig på lang sigt, og vi bestræber os på at give dem løbende mulighed for at lære og udvikle deres kvalifikationer. Hver medarbejder udarbejder i samarbejde med sin chef en individuel karriereudviklingsplan, som tager højde for både NCABs behov for kompetencer og den individuelle medarbejders behov og ønsker. Dette foregår til den årlige jobudviklingssamtale, hvor der sættes mål for det kommende år. Der følges op på mødet og planerne to til tre gange i løbet af året.

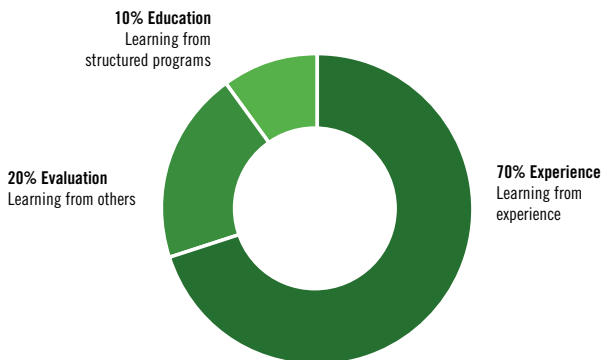


En vigtig del af puslespillet, som bare skal fungere, er ledelsen. Det er grunden til, at NCAB fokuserer kraftigt på lederuddannelse for alle medarbejdere i ledende stillinger. Ud over løbende samarbejde mødes landecheferne to gange om året til opfølgende møder, uddannelse og erfaringsdeling.

HOW INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS TEND TO LOOK



HOW INDIVIDUALS ACTUALLY DEVELOP



70:20:10-modellen for læring og udvikling anses for at være meget vigtig som en generel retningslinje for organisationer, der ønsker at øge effektiviteten af deres lærings- og udviklingsprogrammer ved hjælp af andre aktiviteter og input. Ved at afsætte mere tid til erfaringsbaseret, anvendt læring får man bedre udviklings- og forretningsresultater.

”Vi tror meget på indlæring via praktisk erfaring.”

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

“Når man skal lære og udvikle sig, er det bestemt en fordel at deltage i forskellige kurser, men man lærer faktisk mest gennem praktisk erfaring. Derfor tror vi meget på indlæring via praktisk erfaring”, siger Eva Holm.

Den individuelle karriereudviklingsplan udgør en platform, hvor medarbejdere og ledere kan mødes og diskutere fremtiden. Ønsker du at skabe en karriere, eller er du tilfreds med det, du gør i øjeblikket? Er der områder, som kræver nye kvalifikationer, og hvordan opnår vi dem bedst? I mange tilfælde udvikler NCAB sine egne træningskurser på grund af kompleksiteten i printkortindustrien. På denne måde kommer man omkring alle kvalifikationer i virksomheden.

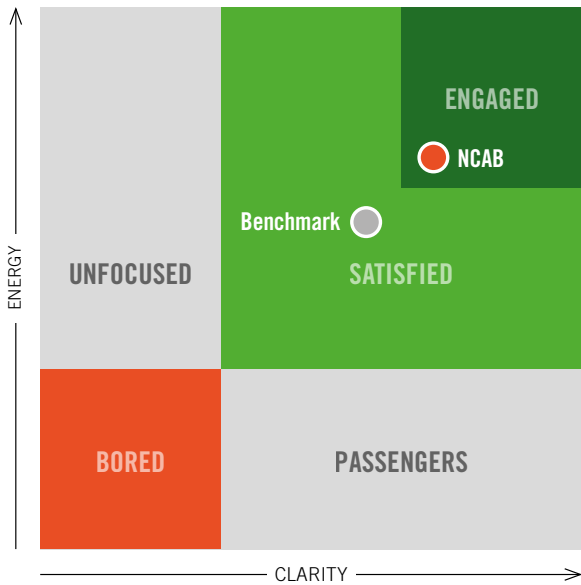
“Men vi bestræber os ikke kun på at udvikle vores ingeniørers kompetencer. Det er vigtigt, at alle komponenter fungerer. Jo bedre vi klarer os i salgsøjemed, desto bedre er vi til at møde vores kunder og lytte til deres behov, og dette gør den endelige leverance endnu bedre”, siger hun og tilføjer, at den samme nøje udtænkte kompetenceudviklingsstrategi således anvendes på alle områder.

ENGAGEMENT GIVER RESULTATER

Som tidligere nævnt er vores medarbejders engagement lige så afgørende som den professionelle udvikling, når vi skal sikre, at NCAB Groups mission lykkes.

“Det er en kendsgerning, at jo større engagementet er fra medarbejdernes side, desto mere loyale kunder får man. Når medarbejderne er glade for deres arbejde og motiverede, afspejles resultatet positivt i regnskabet. Dette gælder især i en virksomhed som vores, hvor medarbejderne er det vigtigste aktiv. Det gør det også nemmere at rekruttere medarbejdere, da NCABs medarbejdere fungerer som vores ambassadører i verden udenfor”, siger Eva Holm.

Engagement er kort fortalt en kombination af, hvor godt et tag medarbejderne har på deres egne og virksomhedens mål sammenholdt med den indsats og energi, de lægger i at opnå disse mål. En ny, uafhængig medarbejderundersøgelse har vist, at NCAB Group rangerer blandt de øverste ti procent af virksomheder, som præsterer



Energi + Gennemsigtighed = Engagement. Højtydende virksomheder med engagerede medarbejdere er mere rentable og har større vækst.

bedst med hensyn til engagement.

“Gennemsigtighed er ensbetydende med god ledelse, og det er via kompetenceudvikling, at vi både kan opmuntre dem, der allerede er motiverede, og overtale dem, der endnu ikke er nået dertil”, forklarer hun.

PROAKTIVITET OG PRAGMATISME

Selvfølgelig har vi stadig udfordringer, der skal tackles. Den hurtige teknologiske udvikling tvinger os til at tænke proaktivt og være på forkant. NCAB Group gør meget ud af at overvåge udviklingen, følge med i tendenser og lægge strategier for fremtiden.

“Vi må aldrig læne os tilbage. Hvis vi bliver for magelige og hviler på laurbærrerne, bliver vi hurtigt godt og grundigt overhalet”, siger Eva Holm.

“Det kan også været en udfordring at finde medarbejdere med de kvalifikationer, vi efterspørger, på grund af de høje krav, vi stiller. En kraftigt stigende økonomi gør det heller ikke nemmere. Derfor vælger

NCAB nogle gange en anden tilgang og fokuserer på at ansætte medarbejdere med den rigtige indstilling og derefter oplærer dem til at kunne varetage det aktuelle arbejde.”

“Unge mennesker med den relevante uddannelsesmæssige baggrund og den rigtige indstilling kan ofte blive meget værdifulde medarbejdere, hvis de får chance for at udvikle sig i arbejdet. På samme vis kan man møde mennesker med alle de rigtige kvalifikationer på papiret, men med den forkerte indstilling”, forklarer Eva.



Den hurtige teknologiske udvikling tvinger os til at tænke proaktivt og være på forkant. NCAB Group China har startet PCB Design +, som tilbyder kunderne avanceret designservice i forbindelse med komplicerede printkort, som bliver mere og mere almindelige. På dette billede studerer Elifeng Jiang, PCB Design Manager, og hendes kolleger printkort på en fabrik.

ÅBENHED I EN STADIGT MINDRE VERDEN

En anden måde, hvorpå man kan løse udfordringen med at finde medarbejdere med de rigtige kvalifikationer, er at tænke globalt. NCAB arbejder på tværs af grænserne i en stadig mindre verden.

“Det kan give os nogle helt nye muligheder for at udvikle os. Vi betragter mangfoldighed som en styrke, men vi kan være endnu mere globale i vores tilgang. At åbne op og lade kvalifikationer bevæge sig på tværs af lande og kontinenter ser vi som noget rent positivt”, siger Eva Holm.

NCABs fokus på dedikation og kompetence handler i sidste ende om at opbygge tillid hos kunden.

“Vores kunder skal have tillid til, at vi holder hvad vi lover og er rigtig gode til det, vi gør. Kun ved at sikre dette kan vi give vores kunder merværdi”, konkluderer Eva Holm.



“NCAB arbejder på tværs af grænserne i en stadig mindre verden og betragter mangfoldighed som en styrke. At åbne op og lade kvalifikationer bevæge sig på tværs af lande og kontinenter ser vi som noget rent positivt”, siger Eva Holm. På dette billede ser vi Jack Kei, Managing Director for NCAB Group China, Åsa Nilsson, Customer Support, NCAB Sweden, og Magnus Jacobsson, IT Manager, NCAB Group.

Kompetenceudvikling på tre kontinenter

Hvordan implementeres kompetenceudvikling i praksis på de forskellige markeder, hvor NCAB Group opererer? Har de nogen generelle tip og erfaringer, som de vil dele? Vi har bedt vores HR managere i Storbritannien, USA og Kina give os et billede af dette.



UK

ANN HARWOOD

Business Support Manager,
NCAB Group UK

”På nutidens konkurrenceprægede markedsplads arbejder vores organisation på at være kundefokuseret. Vi ved, hvor vigtige medarbejderne er, når man skal skabe en kultur, hvor kunden er i højsædet. Den indsigt, som vores medarbejdere har i deres kunders behov, anser vi for afgørende, og vi fokuserer på kompetenceudvikling for at opbygge og opretholde dette.”

Kan I sige noget specifikt om, hvordan I arbejder lokalt med den rette kundefokus i jeres kompetenceudvikling?

”Ja, opfølgning på undersøgelser af medarbejdernes udvikling og engagement har vist sig at være meget værdifulde i denne sammenhæng. Den hjælper os med at klarlægge, hvor godt en persons adfærd passer til den ønskede organisatoriske fokus. Via en struktureret opfølgning på medarbejderudviklingen kan vi klarlægge, hvor godt medarbejderne passer til organisationens fokus og få et grundigt billede af, hvordan den enkelte udfører sit arbejde og klarer sig i sin kundefokus. Derefter er det op til lederne at følge resultaterne og arbejde med uddannelse, udvikling og motivation.

”Undersøgelser af medarbejdernes udvikling og engagement har vist sig at være meget værdifulde, både med hensyn til medarbejderudvikling og forbedring af kundetilfredsheden. De udgør et fremragende fundament til opbygning af stærkere relationer. Et stærkt engagement blandt medarbejderne er meget vigtigt, når man skal skabe en positiv kundeoplevelse.”



USA

STEVEN DAVIS

Human Resources Director,
NCAB Group USA

”Definitionen på kompetence er ”evnen til at gøre noget på en succesfuld eller effektiv måde.” I år fokuserer vi endnu mere på at vurdere vores samlede kompetencer og ud fra disse vurderinger opbygge en strategi for hver medarbejder, hvert team og hver division i hele den amerikanske afdeling. Vores fokus skal være vedvarende, da den vil udgøre en vejviser for vækst, ansættelse af nye medarbejdere samt kundeengagement.”

Skal I arbejde med et specifikt område inden for kompetenceudvikling i 2017?

”I USA fokuserer vi på vækst. Den afhænger af vores evne til at udanne vores salgspersonale. Så lige nu arbejder vi meget med at implementere et nyt KAM onboarding-kompetenceprogram. Klasseværelsesundervisning er vigtig, men den skal kombineres med praktisk erfaring, for eksempel i form af rollespil. Ligesom atleter skal vores medarbejdere trænes kontinuerligt for at være gode til deres arbejde. Alle i vores teams skal være kompetente i deres respektive roller, hvis vi skal yde det høje niveau af kundeservice og kvalitet, som defineret i vores værdier.”



CHINA

LISA CAO

HR Manager, Factory Management,
NCAB Group China

”Hos NCAB er medarbejderne virkelig vores vigtigste ressource. Derfor er uddannelse afgjort det vigtigste anliggende for HR og hele koncernen, og dette gælder også for Kina.”

Fabriksledelsen fungerer som NCABs kontaktflade på fabrikkerne og giver dig en unik rolle i koncernen. Hvordan vil du beskrive din tilgang til kompetenceudvikling?

”Vores mål er, at alle vores specialister i fabriksledelse bør fungere som ledende konsulenter eller kontrollanter for den enkelte fabriks dedikerede NCAB-team eller -projekt. Vores specialister skal kunne lede og overvåge indsatsen på mere end én fabrik. De vigtigste kompetencer i denne forbindelse er, at de skal være gode til at kommunikere, præsentere og vejlede, samtidig med at de skal være stærke ledere og have evnen til at fremme og nå vores forretningsmål.

”Dette gør kompetenceudvikling på områder, der har at gøre med ekspertise, tænkning og adfærd, særlig vigtig. Vi supplerer interne kurser og arbejds erfaring med ekstern uddannelse, når der er behov for det. Vi arbejder også hele tiden på at forme og udvikle vores kultur på passende vis via ledelses- og teambuilding-aktiviteter samt generel fokus på medarbejderengagement.”

TIP OG ERFARINGER FRA KOMPETENCEUDVIKLING I VIDENSBASEREDE ORGANISATIONER:

- Løbende overvågning af medarbejdernes udvikling og kompetencer for at se, hvad der skal ændres og forbedres.
- Når medarbejderne deler deres erfaringer, og dette suppleres af intern og ekstern uddannelse, opnås den bedste kombination af kompetencer.
- Undersøgelse af medarbejdernes udvikling og engagement er et fremragende redskab til at måle medarbejdernes engagement, både i forbindelse med deres arbejde og i forholdet til deres kunder. Undersøgelserne udgør et godt fundament til opbygning af stærke relationer.
- Ligesom atleter skal vores medarbejdere trænes kontinuerligt, for eksempel i form af rollespil eller andre former for fælles oplevelser.

Vores vigtigste ressource

HANS STÅHL
CEO NCAB GROUP



I én henseende føles traditionel regnskabsaflæggelse temmelig forældet. Den medtager ikke NCABs vigtigste aktiv: mennesker!

Det er åbenlyst for os, at vores medarbejdere er vores vigtigste aktiv. Det er dem, der gør hele forskellen for NCAB. Det brand, som danner grundlaget for vores aktiviteter, er skabt af os allesammen i virksomheden, så det er vigtigt, at vi udvikler og forbedrer vores effektivitet for at blive bedre til at imødekomme vores kunders nye krav. Efterhånden som vi vokser, skal vi også fokusere mere på at indføre vores nye medarbejdere i arbejdet og få dem sporet ind på NCABs tankegang, så de dermed bliver parate til at hjælpe vores kunder så hurtigt som muligt.

Nu hvor vi taler om nye medarbejdere, så har jeg tænkt på den lovende nye "Generation Z" og hvad den kan tilbyde vores organisation. Det er en temmelig spændende tanke. Jeg forestiller mig, at den kan påvirke og hjælpe med at transformere vores indimellem gammeldags forretningsmodel ved at sætte spørgsmålstegn ved vores faste mønstre og måder at gøre tingene på. Det er nødvendigt, at NCAB tilpasser sig denne nye generation, fordi den er fremtidens kunder. Faktisk er vi for øjeblikket i gang med at udforske den mulige indflydelse, som Generation Z vil få på måden at drive virksomhed på i fremtiden. Jeg håber at kunne vende tilbage til dette på et senere tidspunkt.

Emner, vi tidligere har dækket

Læs de tidligere numre af vores nyhedsbrev. Klik på linket, og brevet vil åbne i din browser. Du kan finde alle nyhedsbreve på: www.ncabgroup.com/newsroom/

» Fremtidsstrategi

2016 12 14 | NEWSLETTER 4 2016

» Tæt samarbejde med fabrikken

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

» Ansvarlighed som forretningskoncept

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

» Kinas økonomi

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

» UL-godkendelse

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

» Omstilling til outsourcing

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

Skriver vi om de forkerte emner?

Vi er altid på udkig efter interessante emner, som vi kan gå mere i dybden med. Hvis der er noget, du kunne tænke dig at læse om, eller noget af det, vi har skrevet, du kunne tænke dig at kommentere, er du velkommen til at kontakte os og fortælle os om det.

Mail: sanna.magnusson@ncabgroup.com