



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Diarienummer  
2009-3050095

Projektnamn Kompetensutveckling Askö	Diarienummer 2009-3050095
---	------------------------------

## Slutrapport genomförande

### Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

#### Projektidé

Företagets målsättning var att höja kompetensen hos Askös medarbetare och därmed också öka engagemanget hos individen. Företaget ville också skapa en lärande organisation som skulle ersätta den traditionella tayloristiska organisationen. Anledningen till detta var att Askö verkar i mycket stark konkurrensutsatt vitvarubransch som påverkas av konjunkturen. Prestanda förbättras inom branschens produkter och priset sjunker. För att Askö skall vara ett modernt vitvaruföretag är det grundläggande att ha kompetent personal och vara en mer flexibel och anpassningsbar organisation.

#### Bakgrund

Efterfrågan på våra produkter påverkas i hög grad av händelser i omvärlden. Askös produktion var år 2007 rekordhöga för att 2008 vände drastiskt nedåt vilket gjorde att personalneddragningar var oundvikliga. Askö har över en tid haft två stora personalproblem vilka är hög omsättning bland tjänstemännen och hög sjukfrånvaro på kollektivsidan.

En analys gjordes utifrån konkurrenssituationen och personalproblemen. Resultatet av analysen visade på att ledarskapet och medarbetarskapet måste utvecklas.

#### Kompetenssatsning

Innehållet i kompetenssatsningen genomfördes utifrån tre huvudområden ledarskap, medarbetarskap och riktade yrkesutveckling. Exempel på innehåll är kommunikation, målstyrning, självkännet, grupputveckling, konflikt- respektive stresshantering, robotutbildning, el-säkerhet, heta jobb, jämställdhet och tillgänglighet.

#### Strategier för kompetensutveckling

Att genomföra traditionella utbildningar visade sig inte vara lämpligt för att kunna genomföra kompetensutvecklingsinsatserna. En modell för mer av arbetsintegrerat lärande och verksamhetsförlagd utbildning togs fram vilket byggde på att vissa grupper fick utbildning med extern hjälp för att de sedan skulle utbilda övriga.

#### Resultat i organisationen

Organisationsförändringar vidtogs för att skapa en lärande organisation:

##### Ny grupporganisation

- All personal skall ha olika roller ex kvalitetsansvarig, hälsoansvarig osv.
- Till varje roll tillsattes två coacher som har till uppgift att stötta utvecklingen av rollerna.

##### Traineekonceptet och vår läromodell

- Produktionsledare, gruppleddare, instruktörer och coacher har genomgått flertalet olika utbildningar. De förseddes med utbildningsmaterial och olika övningar som de senare tog vidare till sina respektive grupper.



#### Ledarskap

- Alla chefer utbildades och fick en teoretisk plattform att stå på
- Tvärfunktionella grupper bildades för att skapa forum för det nya ledarskapet

#### Informationsflödet

- En grupp bildades med representanter från flertalet avdelningar. Deras arbete resulterade i ett ökat nyhetsflöde på intranätets hemsida samt nytugivning av företagets personaltidning.

#### Individnivå

- Individerna har fått en högre kompetens, mer ansvar och utvecklat inom sin roll som produktionspersonal. Resultatet har blivit en ökad självkänsla och självkänedom, mer kunskap kring grupputveckling och gruppkänsla samt ökade kunskaper kring mångfald och tillgänglighet

#### System- och strukturnivå

- Utifrån den ökade kompetensnivån har förbättringsarbetet tydliggjorts i fabriken. Verktyg för styrning har införts i organisationen (VP-tavlor). Medarbetare har fått ökade kunskaper gällande SAM (systematiska arbetsmetoder) samt ökad kunskap inom el-säkerhet och robotstyrning.

### Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Problem och behov projektet fokuserade kring:

#### Omvärldens/marknadens krav på utveckling

- Företaget verkar i mycket stark konkurrenssatt vitvarubransch som påverkas av konjturen. Prestanda förbättras inom branschens produkter och priset sjunker. För att Asko skall vara ett modernt vitvaruföretag är det grundläggande att ha kompetent personal.

Hög personalomsättning, ca 14 %, på tjänstemannasidan som ledde till ständiga kompetenstapp och medförde dyra utbildningskostnader.

#### Utanförskap

- Hög sjukfrånvaro, ca 9,5 %, för produktionspersonal (kollektivsidan) vilket ledde till överbemanning som i sin tur medförde höga utbildningskostnader och kvalitetsbrister.

#### Ledarskap

- Tayloristisk organisation vilket ledde till stora brister i kommunikation och information inom och mellan funktioner
- Brister i ledarskapet så som: bristande helhetssyn, homogent synsätt beträffande vilken "typ" av personer som passar på företaget och som premieras. Detta har framkommit under medarbetarundersökningar företaget genomfört samt även vid avslutningssamtal.

#### Utbildningstraditioner & lågutbildad arbetskraft

- Flertalet inom produktion har rekryterats direkt från grundskola eller direkt efter gymnasiet



och detta har lett till avsaknad av utveckling då man inte har provat annat arbete på annan ort/företag.

- Inlåsningsseffekt

--Många anställda är i 40-45 års ålder och har många år kvar fram till sin pensionering. Många rekryterades efter avslutad skolgång (grundskola, 2-årig gymnasieskola eller möjligen 3-årigt gymnasium). Löneutvecklingen har varit god och många blev därför kvar. Efter ett antal år känner en del frustration över sin livssituation och ett konfliktmönster framträder.

--Arbetsplatsens lärmiljö

--Det finns en bristfällig struktur eller ingen alls i hur kunskap och kompetens överförs mellan medarbetare.

-- Hierarkisk uppbyggd kompetensmodell vilket medförde att många utbildningar ställdes in pga. av ekonomiska besparingar och att endast lagstadgade

--Regionen saknar utbildningstraditioner, och det ger högre status att förvärvsarbeta än att studera vidare.

Hur ville vi lösa problemen?

För att skapa lönsamhet och ökad konkurrensförmåga valde företaget en strategi som byggde på att stärka personalens kompetens och göra dem delaktiga i företagets utveckling.

Ledarskapsutveckling

- För att öka arbetstrivsel, arbetsmotivation och delaktighet hos alla anställda krävs ett professionellt och aktivt ledarskap, därför påbörjades ett ledarskapsutvecklingsprogram.  
- Utbildning av HR-personal var också nödvändig för att kunna stötta cheferna och organisationen på bästa sätt.

Medarbetarskapsutveckling

- För att skapa delaktighet och engagemang ville vi stärka individer och arbetsgrupper produktionspersonal. De fick ta del av utbildningsinsatser inom bl. a. gruppsykologi, självkännedom, konflikthantering, individutveckling, kartläggning av individens styrkor och svagheter.

- Systemkunskapsutveckling

--Utbildning i hur företagets produktionssystem är upplagda.

Resultat och goda lösningar

För att öka arbetsinnehållet och få en effektivare organisation

Ledarskap

-Tvärfunktionella grupper

-- I grupperna ingår produktionsledare och produktionstekniker. Dessa tillkom för att skapa en mer effektiv och mer tydliga organisation där cheferna/produktionstekniker har en större möjlighet att få stöttning av varandra och få en bättre styrning av verksamheten.

- Ledarskapsprogrammet har skapat förutsättningar för en ökad rörlighet som verkställdes i samband med omorganisation av företaget.

Ny grupporganisation

- En grupporganisation för produktionen infördes där medarbetare fick olika roller inom hälsa och miljö, område, stopptid, metod, kvalité samt gruppleadare och instruktör. Företaget införde även s.k. coacher för varje område. Dessa har till uppgift att stötta och samordna de olika grupprollerna i organisationen.

Traineekonceptet och vår läromodell

- För att möjliggöra skapandet av en lärande miljö infördes traineekonceptet.



Produktionsledare, gruppleddare, instruktörer och coacher genomgått flertalet olika utbildningar. De förseddes med utbildningsmaterial och olika övningar som de senare tog vidare till sina respektive grupper. Denna modell för lärande tillämpades under hela projekttiden och ligger till grund för en lärande organisation. Läromodellen har därför ett stort värde även efter projekttidens slut. Den kan anpassas till produktionstaktens svängningar och företaget har en bra utbildningsorganisation att bygga vidare på.

#### Informationsflödet

- Under projektets gång tydliggjordes behovet av god kommunikation och information över lag i företaget. En grupp bildades med representanter från flertalet avdelningar. Deras arbete resulterade i ett ökat nyhetsflöde på intranätets hemsida samt nytutgivning av företagets personaltidning. Resurserna omfördelades inom HR där en halvtidstjänst skulle ägnas åt kommunikation och information.

#### Nytt lönesystem

- Behoven av ett nytt lönesystem tydliggjordes under projektets gång. Nuvarande lönesystem påverkar bl.a. grupporganisationsutvecklingen negativt. Ett arbete startades efter projektets slut med att åtgärda de kontraproduktiva delarna i nuvarande lönesystem.

#### Påverkan och genomslag

- Individnivå  
 -- Utifrån vår målsättning om delaktighet och ökat ansvarstagande så visar den undersökning som genomfördes före och efter kompetenssatsningen att individen upplever förbättringar gällande:  
 -- Självkänsla och självkänedom  
 -- Grupputveckling och gruppkänsla  
 -- Mångfald och tillgänglighet  
 -- Individen har fått en högre kompetens, mer ansvar och utvecklats inom sin roll som produktionsmedarbetare.

#### Organisationsnivå

- På organisationsnivå har det genomförts en rad förändring för att stötta företagets strategi för en lärande organisation som,  
 - Ny grupproller  
 -- Till varje roll tillsattes två coacher som har till uppgift att stötta utvecklingen av rollerna.  
 - Tvärfunktionella grupper  
 - Förändring på chefsnivå (från två till en tillverkningschef samt att fabrikschefsbefattningen har försvunnit)  
 - En ny befattning som verksamhetsutvecklare har tillkommit

#### System- och strukturnivå

- Förbättringsarbetet har tydliggjorts  
 - Verktyg för styrning har införts i organisationen (VP-tavlor)  
 - Personal har fått ökade kunskaper gällande SAM (systematiska arbetsmetoder)  
 - Ökad kunskap inom el-säkerhet och robotstyrning.  
 - Ökad användning av företagets kommunikationskanaler såsom personaltidning och nyhetsflöde på intranätet.

### Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.  
 - Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer,



beteende etc.

- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Projektets syfte och mål och avsedda resultat

Syftet är att skapa förutsättningar för att utveckla vår personal på ett strategiskt och innovativt sätt och på så sätt trygga företagets överlevnad. Satsningen ska bidra till att Asko blir ett konkurrenskraftigt och modernt tillverkningsföretag.

Mål

- Minska personalomsättningen på tjänstemannasidan från 14 % till 7 %, varav delmål 10 % 2010.
- Minska sjukfrånvaron på kollektivsidan 9,6 % till 5 %, varav delmål 7 % 2010
- Förebygga funktionsnedsättning
- Underlätta för anställning av personer med funktionshinder

Avsedda resultat

- Vi ville främja kompetensutveckling och motverka utanförskap.
- Vi ville ta till vara både mäns och kvinnors gemensamma kapacitet.
- Vi har avsett att arbeta med arbetstrivsel, arbetsmotivation och delaktighet.
- Ha ett professionellt och aktivt ledarskap
- Stärka HR-rollen
- Utveckla medarbetarskap och främja individutveckling.
- Höja tekniknivån i företaget.
- Fånga tidiga sjukdomssignaler.
- Utbilda personal för riktad yrkeskompetensutveckling.

Resultat i förhållande till mål och upplägg

- Personalomsättning på tjänstemannasidan har minskat. Till viss del har detta ett samband med den rådande världskonjunkturen, vilket gjorde att personalomsättningen under 2010 var mycket låg. Men även kompetenssatsningen för chefer och tjänstemän har bidragit till minskad personalomsättning. Genom undersökning av chefernas uppfattning visar resultatet att kompetenssatsningen har gjort skillnad då flera valt att stanna kvar i företaget.

-Sjukfrånvaron har minskat under perioden, dock inte lika mycket som vi hade hoppats. I dagsläget ligger sjukfrånvaron på 8 %. Trenden har varit neråtgående men ytterligare insatser behövs och en arbetsgrupp har under hösten/vintern 2011 tagit fram verktyg för att stötta chefer och medarbetare i arbetet med korttidssjukfrånvaro. De coacher som är ansvariga för hälsa arbetar också med hälsoutveckling.

-För att förebygga funktionsnedsättning har en ny rutin införts–personalvårdsronder PVR. På PVR träffas företagssköterska, chef och HR-personal för att gå igenom respektive chefs medarbetare. De pratar om hur gruppen/avdelningen fungerar i stort, närvaro och frånvaro för varje person går igenom. Det är utifrån PVR-träffarna som medarbetare kallas till rehabsamtal. Detta är ett steg i ledet till att förebygga sjukskrivningar och utanförskap.

-Arbetet med att titta på arbetsplatsen ur en funktionshindrad persons förutsättningar har inte varit lyckosam under projektets gång. I de mångfaldsutbildningarna som har hållits har även funktionshinder tagits upp. I dagsläget har en grupp tillsatts för att utreda vilka arbetsplatser som kan tänkas vara aktuella för personer med funktionshinder.

-Vi har främjat kompetensutveckling eftersom vi satsat stort på främst produktionspersonal, med Esf-stöd. Eftersom en modell för lärande också har tagits fram i och med de ändrade



grupporganisationerna så ligger en bra grund inför kommande kompetenssatsningar.

- Om vi har tagit till vara allas kapacitet oavsett kön är svårt att mäta. Men mångfaldsfrågor har diskuterats i alla grupper och frågan om allas lika värde har arbetats med. Tillsammans med det värdegrundsarbete som pågått parallellt med medarbetarutbildningen och ledarskapsutvecklingsprogrammet har även mångfald vävts in i arbetet. Vidare arbete och implementering av detta behövs.

- Karriärvägledning har genomförts i enstaka fall och vi sökte ytterligare pengar från Esf i den senaste utlysningen för att arbeta vidare med detta. Tyvärr fick vi avslag på vår ansökan och därför får vi utarbeta en annan strategi för hur vi ska arbeta med detta. En variant är att utveckla medarbetarsamtalen ytterligare som varje chef ska hålla med sin medarbetare en gång om året.

- Vi har avsett att arbeta med arbetstrivsel, arbetsmotivation och delaktighet. Alla dessa delar har varit ständigt närvarande i den medarbetarutbildning som majoriteten av produktionspersonal har genomgått. Ökad delaktighet har uppnåtts genom de nya grupprollerna och skapandet av tvärfunktionella grupper. Delaktigheten och arbetsmotivationen har också påverkats genom att tydliggöra och kommunicera företagets mål och ha ökad fokus på vad som är viktigt i närtid. Den utvärdering som har gjorts visar på att det finns ett ökat engagemang bland medarbetare men att detta även är starkt bundet till ledarskapet. Sviktat ledarskapet sviktat också till stor del engagemanget, trivseln och motivationen hos personalen. Därför finns mycket kvar att göra och detta är något som ett företag ständigt måste arbeta med.

- En stor satsning gjordes för att skapa ett professionellt och aktivt ledarskap hos företagets chefer. Detta lyckades bra under tiden som projektet pågick men i kristid så återgick många till gamla vanemönster som inte alltid var sunda. I dagsläget finns en god grund för Askos chefer men den behöver underhållas och stöttas för att orka hela vägen fram. Fyra temadagar per år kommer att hållas för chefer. Åtgärder så som coachning kan bli aktuellt framöver.

- Företagets två HR-ansvariga genomgick en tolvdagars HR Business Partner utbildning. Denna utbildning har gett ytterligare perspektiv på olika områden men också en insikt i att HR måste ta en större plats i organisationen. Utbildning har försett de två HR-ansvariga med verktyg och teorier bakom dessa.

- Utbildning för riktad yrkeskompetessutveckling såsom bl.a. robotutbildning, truckutbildning, elsäkerhet och heta jobb har genomförts.

#### Internt lärande

- Projektet har varit ett lärande i sig. I starten fanns en statisk bild om hur allt skulle fortgå men i och med att problem dök upp och skulle lösas blev anpassningar till "verkligheten" nödvändigt. Projektet och verksamheten utvecklades ihop under tidens gång. I slutändan hade fabriksorganisationen gjort projektet till sitt. Vilket kan ses som ett lyckat lärande.

- Train – the- trainer konceptet som vi beskrivit tidigare är ett lärande i sig som har utgjort en stor del i projektet. Denna läromodell ligger till grunden för fortsatt lärande inom organisationen.

- Utvärderingen har också varit ett lärande där två fokusgrupper träffades för att diskutera Esf-projektet och vad det resulterat i.



### Externt lärande

- Externt lärande har åstadkommit genom spridningen av material och att projektet har uppmärksammat i lokaltidningarna samt i Askos personaltidning. Projektet är med i den ännu inte utgivna boken där temagruppen "Arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet" vid Luleås tekniska universitet har intervjuat personer på Asko och sammanställt deras erfarenheter och lärdomar i ett häfte.

- En av de HR-ansvariga har medverkat tillsammans med Esf på Kvalitetsmässan i Göteborg hösten 2011.

- Ett samarbete med högskolan Väst i Trollhättan har intensifierats under projektets gång då ett par studenter har sin praktiktid, s.k. COOP-praktik, på företaget.

### Orsaker i avvikelser

- Train-the-trainer-konceptet var inte med i den ursprungliga planen för projektet. Det tillkom som en lösning på ett problem. Det var svårt att få alla medarbetare att gå ifrån produktionen under hela dagar, vilket skulle innebära att produktionen stod stilla. En lösning på problemet var att införa en metod för lärande – train-the-trainer. Ett antal personer (Produktionsledare, gruppleddare, instruktörer och coacher) fick utbildning och material av externa utbildare för att sedan gå tillbaka till sina grupper och hålla i utbildning och övningar av olika slag. På så vis fick alla del av utbildningsinsatserna men man kunde planera utbildningen utifrån produktionstakten.

- I den ursprungliga tid och aktivitetsplanen fanns några utbildningsområden som slogs ihop. Handledarutbildning, arbetslagsutveckling, gruppsamordnarutbildning och Individutveckling slogs ihop till "Individ och arbetslagsutvecklingsutbildning". Ställtidsreduceringsutbildningen ersattes med en grundläggande Lean-utbildning.

## Arbetsätt

Vad var ert huvudsakliga arbetsätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

### Huvudsakligt arbetsätt

- Ledarutvecklingsutbildningen omfattade 40 chefer på mellannivå och uppåt. Omfattningen var ca 10 dagar/person och externa konsulter anlätades. Cheferna delades in i tre olika grupper varav fabriksledningen var en grupp och övriga chefer delades upp i två andra grupper. Utbildningen inriktades i första hand på att stärka det personliga ledarskapet. För Fabrikledningsgruppen låg fokus något mera på att få gruppen att bli välfungerande. Alla tre grupperna hade olika konsulter, dock från samma företag. Detta skapade viss problematik då innehållet och utfallet i de tre grupperna kom att skilja sig åt, kanske något mer än som var önskvärt. Denna satsning inkluderades i Esf men initiativ till satsningen hade gjorts innan Esf beviljade projektet.

- Medarbetarutbildningen bedrevs, som beskrivits tidigare, genom att ca 150 personer fick extern utbildning i individ och arbetslagsutveckling samt systemkunskap. Dessa personer arbetade vidare genom att utbilda sina medarbetare och kollegor enligt train-the-trainerkonceptet. Denna metod har fungerat bra överlag men utvärderingen visar att arbetsgrupperna har kommit olika långt. En orsak till detta var hur välfungerande arbetsgrupperna var från start samt hur metoden mottogs. En negativt inställd grupp är inte lätt att påverka om man inte har expertkunskap. Det hänger även väl samman med hur ledarskapet fungerar och hur chefen beter sig och agerar utifrån utbildningssatsningen. En extern utbildare hade troligen haft det lättare att påverka negativt inställda personer.





- Analysen av utvärdering visar att vår läromodell har fungerat väl. En av de faktorerna som framhållits i utvärderingarna är innehållet och typen övningar i utbildningsmaterialet som varit pedagogiska. Övningarna skapade mycket diskussion genom att "tvinga fram" diskussioner i grupperna. På så vis "tvingades" personer till att reflektera över saker som anses självklara och börja fundera över sin egen person och sitt eget samt gruppen beteende.

Nya metoder och/eller material

- Train-the-trainer-konceptet utvecklades som en ny läromodell och metoden kommer med största sannolikhet att fortsätta användas i framtida sammanhang.

- En del i ledarskaps- och medarbetarskapsutbildningen var att ett genomgående värdegrundsarbete genomfördes och även utbildning i Lean på olika nivåer. Detta resulterade i en leanfolder – "ASKO Lean Produktion" som spridits till samtliga anställda. Värdegrundsarbetet pågår fortfarande då arbete återstår för att det sedan ska spridas och få genomslagskraft i hela organisationen.

### Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

Deltagande aktörer och deras bidrag till projektet

Det har funnits två styrgrupper. En styrgrupp för ledarskapsprogrammet och en styrgrupp för medarbetarskapsutbildningen.

-För ledarskapsprogrammet fanns en projektgrupp där en projektledare från HR var ansvarig för att driva processen framåt. I gruppen ingick representanter från respektive avdelning samt HR-ansvarig för fabriken. I styrgruppen ingick VD, personalchef, fabrikschef samt projektledaren. Arbetet mellan styrgruppen och projektgruppen fungerade väl men över tid varierade engagemanget från de olika medlemmarna i de två grupperna. I referensgruppen ingick ytterligare representanter från de olika avdelningarna samt även fackliga representanter.

- För medarbetarskapsutvecklingsprojektet gick styrgrupp och projektgrupp ihop eftersom flera personer ingick i båda grupperna. I praktiken blev det därför bara en grupp. I gruppen ingick flera representanter från chefer i fabriksorganisationen, fabrikschef, HR-ansvarig för fabriken, projektledare samt fackliga representanter. En person avsattes som projektledare på heltid med uppgift att driva projektet framåt. Tyvärr föll personen i den klassiska projektledarfällan där alltför stort ansvar lades på denne och uppgifter såväl operativa som strategiska lades på denna person. Ansvarsfördelningen och roller inom styrgrupp/ projektgrupp skulle ha tydliggjorts och en uppstart i början av projektet med något av Esf:s projektstöd hade varit önskvärt. Detta är en lärdom att ta med i kommande projekt.

### Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

- Projektet slog ihop jämställdhet och tillgänglighet till begreppet mångfald. Mångfaldsperspektivet fanns med i flera delar av medarbetarutbildningen men under våren 2011 anordnades även specifika utbildningsdagar med temat Mångfald. Vid dessa tillfällen





kallades samtliga chefer men också gruppleddare, instruktörer och coacher. Två konsulter höll i utbildningen – dels Gert Månsson från SPeL och dels Kicki Borhammar från EDCS. Gerts kompetens låg i funktionsnedsättning och hur man kan anpassa arbetsplatsen till funktionshindrade. Kicki är mycket kunnig inom jämställdhetsområdet och har arbetat mycket med de frågorna varför vi tyckte att de båda kunde utgöra ett bra team.

-Asko är ett relativt homogent företag då det ligger i en region där majoriteten av de anställda bor inom en radie av fem mil. Upptagningsområdet är inte stort och därför finns det få personer med annan härkomst än svensk. För några år sedan fanns det heller inga personer med högre utbildning (akademiker) på företaget och majoriteten var män. Utbildningarna som gjordes under våren 2011 hade också en uppföljningsdag under hösten 2011. Utbildningarna var upplagda på samma sätt som tidigare där deltagarna förseddes med utbildningsmaterial som de senare tog med sig ut i grupperna. Diskussionerna blev intressanta under utbildningsdagarna. De har skrapat på ytan men i och med att Asko har en lång tradition med homogen arbetskraft så är det ett stort lass att vända och det krävs både mer engagemang från chefer och ledning för att mångfaldsperspektivet ska nå genomslagskraft. Detta är en utmaning för både medarbetare och chefer och inte minst HR som kan påverka till viss del i rekryteringsammanhang och vid utformning av policier.

### **Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning**

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Se ovan stycke/diskussion i "jämställdhetsintegrering".

- Under utbildningsdagarna och uppföljningsdagen uppkom diskussioner där anställda påvisade vilka problem med anpassning som idag finns på företaget och också hur man kan arbeta med dem.

- Ett samarbete inleddes med arbetsförmedling med att ta in praktikanter med funktionshinder. Dock hade vi inte tillräckliga kunskaper eller förutsättningar för att detta skulle falla väl ut. Som arbetsgivare behöver vi vara bättre förberedda men också få mer stöttning från arbetsförmedlingen.

- Ett arbete har nyligen startat där en arbetsgrupp ska utreda vilka möjligheter det finns för företaget att anpassa arbetsplatser till personer med funktionshinder.

### **Regionala prioriteringar**

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Detta har vi inte arbetat med.

### **Spridning och påverkansarbete**

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Person och organisationer

- Vi har riktats oss till att sprida information om projektet internt via de informationskanaler företaget har så som: Personaltidning, intranät och informationstavlor.
- Externt och internt har vi spridit information genom ett häfte "ASKO Lean Produktion" och den ännu inte utgivna boken "arbetsplatslärande i kristid" (Luleå tekniska universitet).



- "Apel forskning & utveckling", har varit en del i spridningen av företagets Esf-projekt då artiklar om projektet finns och intervjuer av HR-ansvarig och projektledare har gjorts och publicerat.
- Professorn Per-Olof Thång har också varit med och studerat/undersökt kompetensprojektet.
- HR-ansvarig har medverkat i Esf:s monter på Kvalitetsmässan i Göteborg.
- Som nämnts tidigare kommer en workshop hållas för arbetsgivarringen i Skaraborg för att ytterligare sprida resultaten.

Hur projektets idéer kan omsättas i annan verksamhet

- Projektets läromodell är lämplig på andra verksamheter inte minst dem i vår närmaste omgivning. Ett samarbete mellan företag och andra organisationer skulle vara möjligt där företagen "lånar" coacher/utbildare av varandra och samfinansierar kompetenssatsningar.

-Ytterligare möjlighet är att samarbeta med högskolor/universitet där de är med och utvecklar praktiska tillämpningar för verksamheten och att de introduceras i vår läromodell.

### Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Professorn Per-Olof Thång studerat/undersökt kompetensprojektet i halvtid. Hans rapport/sammanställning av projektet gav en bra visning av var projektet befann sig och gav också indikation på vad mer som återstod att göra för att projektet skulle flyta på.

### Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

- Det har varit en öppen dialog mellan de som genomfört utbildningen och utbildningsansvariga samt chefer och styrgruppen. I början av projektet genomfördes en enkät som en utav utbildningsanordnarna tog fram utifrån Esf-ansökan och de delar som utbildningen innehöll. Personerna fick skatta sig själva i förhållande till gruppen, förmåga till konfliktlösning, kompetens inom olika områden, kännedom om sig själv, kännedom om företagets värderingar och mål. Samma enkät genomfördes efter projektets slut – hösten 2011. Resultatet visar att en förändring av medarbetarnas attityd och självkännedom skett i och med projektet. I undersökningen vid projektstarten lade sig majoriteten i mitten på flertalet svarsalternativ. I undersökningen efter projektet kunde två grupper utläsas- de som skattade sig högre än tidigare och de som skattade sig lägre än tidigare. Detta skulle kunna tyda på att man har en ökad självkännedom och därmed blivit medveten om sina svagheter men också sina styrkor och att man därför skattar sig högre eller lägre beroende på påståendet.

- För att få till en lärande utvärdering genomförde vi två fokusgrupper där coacher och representanter för produktionsledarna medverkade. Vi utgick från ett antal fördefinierade frågeställningar: Hur uppfattade ni målet för ESF kompetensprojekt? Levdes förväntningarna på målen upp? Vad driver verksamhetsutveckling på Asko enligt er uppfattning? Vad driver medarbetarutvecklingen på Asko enligt er uppfattning? Vad har vi lärt oss/utvecklat utifrån Esf projektet? osv. Under denna utvärderingsdag skedde ett lärande dels i att både medarbetare och chefer medverkade och diskuterade sinsemellan men också genom insikt i vilka utvecklingsproblem vi står inför.

### Kommentarer och tips



Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

#### Tips till framtida projekt

- Tydliggör ansvar, befogenheter och roller i styrgruppen och projektgruppen.
- Allt kommer inte att gå så som planerat enligt den satta tid- och aktivitetsplanen. Var inte rädd för att anpassa till verkligheten, det är en nödvändighet.
- Ta hjälp av Esf och den kompetens de besitter.
- Underskatta inte värdet av utvärderare – både interna och externa – under projektets gång.
- Se till att projektet är väl förankrat och har accept på alla nivåer i alla led.
- Se till att ha roligt - det kommer att synas på resultatet.
- Titta på hur andra har gjort, i många fall behöver man inte uppfinna hjulet på nytt bara justera det något.

#### Bra och varför?

- Projektet har lett till att medarbetare och chefer har träffats över avdelningsgränser och områden vilket många har uppmärksammat som mycket positivt. Det har stärkt sammanhållningen.
- Projektet har tvingat fram en förändring i organisationen. Pga. av utbildning har reflektion och idéer väckts som skapat frustration i organisationen som sedan har varit en drivkraft i förändringsarbetet.

#### Mindre bra och varför?

- Projektet har svajat en del över tid vilket har berott på flera saker. Dels att det inte har varit ett traditionellt utbildningsprojekt utan ett förändringsprojekt vilket skapar viss osäkerhet och obalans i organisationen. Dels att man har gapat för stort på en gång vilket har gjort att de som arbetat i projektet periodvis har fått en för hög arbetsbelastning.

## Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Anders Ebbesson  
e-mail: anders.ebbesson@asko.se  
Telefon: 0512-320 00