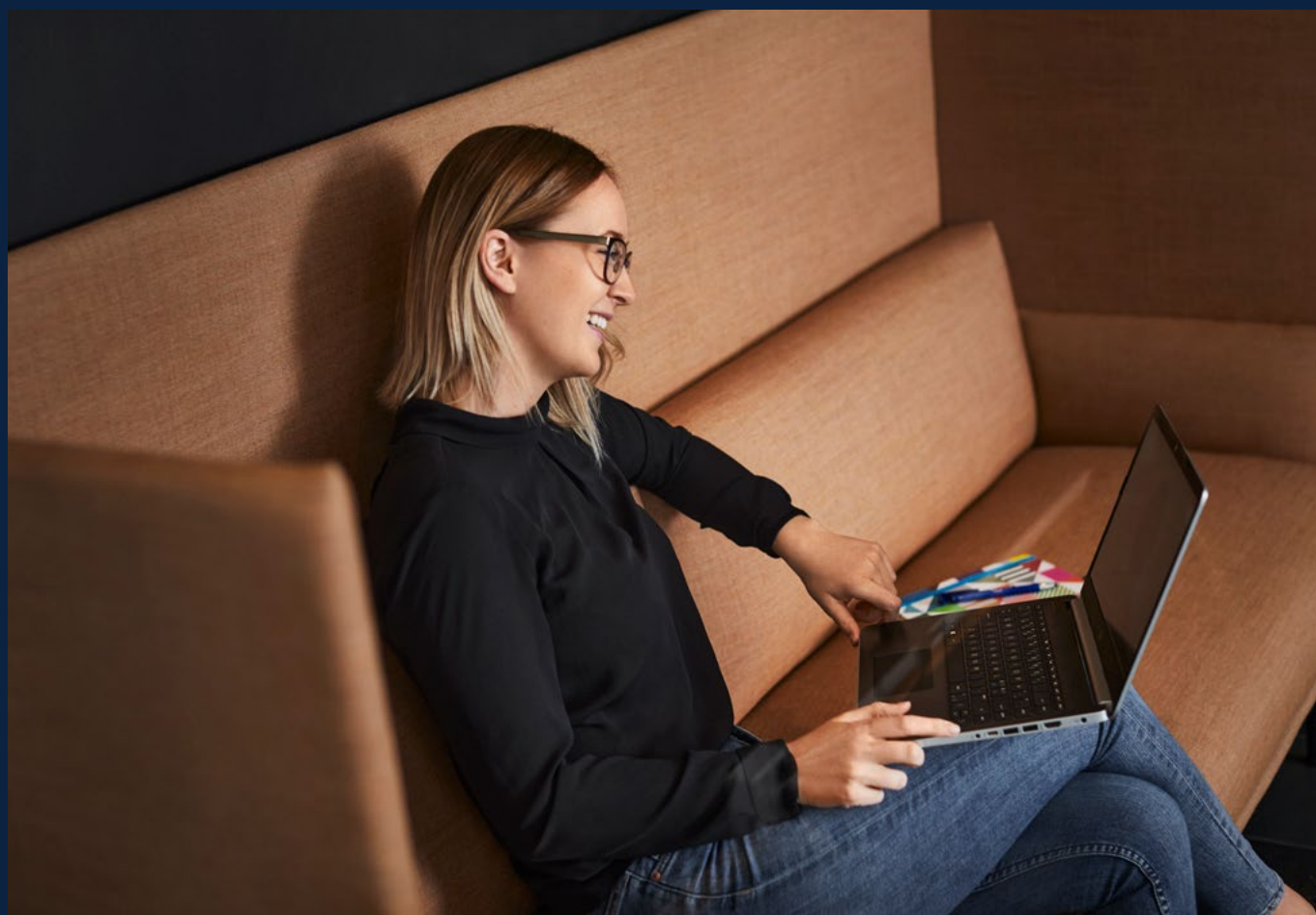




Kompetanseutvikling



Kompetansen forringes raskere enn noen gang. Derfor er det viktig å ha søkelys på hvilken strategisk kompetanse virksomheten trenger for å lykkes framover. Denne guiden vil gi deg en veiledning på hvordan du kan utvikle kompetanse i din virksomhet med fokus på hver enkelt medarbeider. Hva bør du tenke på før du går i gang med kompetansekartlegging? Hvordan setter du kompetanse i system for videre utvikling? Og hvordan analyserer du dataen, og følger opp?

Følg rådene og tipsene i denne guiden for en effektiv og nyttig kompetanseutvikling i din virksomhet!

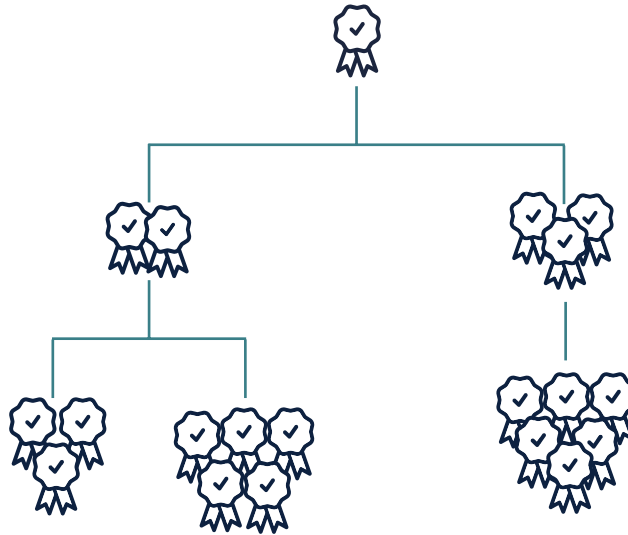
Hva er kompetanse?

«Kompetanse er kunnskaper (å vite), ferdigheter (å kunne gjøre), evner (å ha talent for) og holdninger (å ønske og ville) som gjør det mulig å utføre funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.»

(Linda Lai, 1997)

Det stilles stadig større krav til kompetanse og behovene for å utvikle ny kompetanse endrer seg raskt. Kravene til kompetanse kommer fra flere kanter. Du har bedriftens krav, kundenes krav og myndighetenes krav via lover og regler.





Hva er kompetansekartlegging?

Kompetansekartlegging gir en oversikt over den viktigste kompetansen som bedriften sitter på og har behov for. Vet du hva som er den mest kritiske kompetansen i deres virksomhet? Og vet du hvem og hvor mange som sitter på denne kompetansen? Begynner vi å få behov for mer kompetanse på området, eller er det noe vi mangler helt? En kompetansekartlegging vil kunne avdekke disse spørsmålene, og gjøre det enklere for virksomheten å sette i gang kompetanseheving. Det er også en fin måte å få dokumentert den aller viktigste kompetansen på, spesielt ut fra krav i lover og regelverk. I anbudskonkurranser er det for eksempel viktig å kunne tilby faglært og sertifisert arbeidskraft.

Hvorfor utvikle kompetanse?

Utvikling av kompetanse er nyttig for både virksomheten, lederen og medarbeideren. Uten riktig og oppdatert kompetanse kan virksomheten risikere å gå ut på dato, derfor er det viktig at kompetanse er i stadig utvikling.

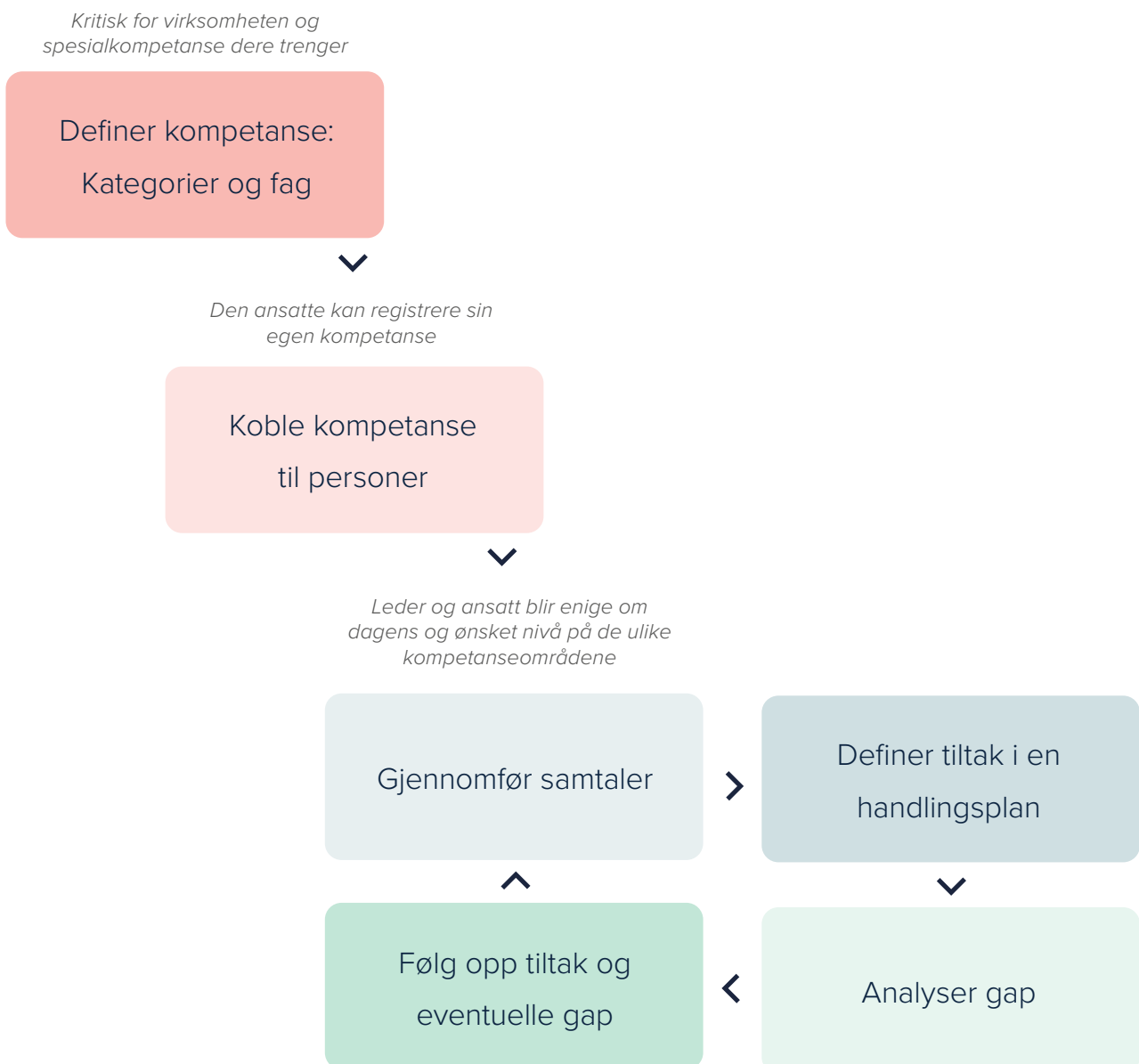
For virksomheten vil de være nyttig å få en oversikt over utviklingsområdene for å kunne sette de riktige tiltakene. For leder kan det være nyttig å ha en oversikt over egen avdeling; hva har vi, og hva trenger vi for å kunne gjøre jobben best mulig. Med en oversikt over forholdet mellom kompetansebeholdning og kompetansebehov kan man raskt identifisere områder med mangler, og dermed enklere sette søkelys på riktig opplæring. For medarbeideren er kompetanseutvikling en kjernefaktor innen motivasjon og mestring. For å trives må vi ha muligheten til å utvikle oss og lære nye ting. En individuell utviklingsplan basert på hva medarbeiderne selv ønsker å bli bedre i kan være med å styre kompetansen til virksomheten. Samtidig bidrar virksomheten til at de gode hodene blir i en lengre periode.

Mye av den kompetansen som oppstår kommer gjerne som et utfall av hvilken kompetanse medarbeideren selv ønsker å utvikle. Kompetansekrav for personen kan derfor defineres av hvilken kompetanse den ansatte selv har lyst til å utvikle, selvsagt i tråd med det virksomheten har behov for.



Forankring av prosessen

Før du går i gang med kompetansekartlegging i organisasjonen er det viktig å forankre prosessen hos de ansatte. Dette kan gjøres ved å involvere ansatte og drøfte mål for kartleggingen, hva som skal kartlegges, hvordan kartleggingen skal gjennomføres og hvordan resultatene skal brukes. Det er viktig å kommunisere at kartleggingen gjøres for å synliggjøre og mobilisere kompetanse, ikke for å avsløre hvem som ikke kan noe. Bruk av kompetanseverktøy må også forankres i ledelsen, ved at ledelsen selv aktivt benytter verktøyet og oppfordrer til bruk.



Hvordan sette opp og utvikle kompetanse:

1

Definer kompetanser.

En kompetanse er kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger som kreves for å utføre en jobb. Kompetanser kan gjerne grupperes i kategorier for å få en bedre oversikt. Kompetansen som registreres bør være den kritiske kompetansen, eller spisskompetansen, til virksomheten/avdelingene, og ikke de formelle kompetanseområdene som ligger til grunn for stillingene. De egner seg bedre i en CV.

Et tips kan være å føre opp alle kompetanser som er viktig for bedriften først, og deretter kategorisere kompetansene. Eksempler på kategorier er kundebehandling, prosjektstyring, salgsferdigheter, språkferdigheter, markedsføring osv.

Metoder for innsamling av informasjon kan være intervjuer, spørreskjemaer, gjennomgang av eksisterende dokumentasjon (sertifikater, vitnemål, etc), samtale med avdelingsledere eller samtale med de ansatte.

2

Medarbeider, med utgangspunkt i listen, velger de kompetansene som best beskriver seg selv.

På den måten får den ansatte medvirke til, og ansvar for sin egen kompetanse og utvikling. Da vil man også kunne kartlegge taus kompetanse; kanskje noen sitter på viktig kompetanse som dere ikke visste om? I tillegg vil verktøyet oppleves som mer meningsfylt for hver enkelt, det blir lettere å forstå verktøyet som brukes, og det letter arbeid fra leder. Den ansatte burde deretter kunne vurdere og registrerer sitt eget nivå og ønsket nivå på kompetansene. Ønsket nivå er basert på den ansattes behov/ønsker i forhold til videre utvikling, og kan fungere som et diskusjonsgrunnlag med leder.

3

Analyse av kompetansebeholdning og kompetansebehov.

Her burde man få en oversikt på alle nivåer (virksomhet, avdeling, individ) og et utgangspunkt til hva som burde prioriteres fremover.

Medarbeidersamtalen som arena til kompetanseutvikling

Kompetansenivå og kompetanseutvikling er naturlige samtaleemner i en medarbeidersamtale. En oppdatert kompetanseoversikt bør foreligge ved medarbeidersamtalen, og samtalen kan være et naturlig tidspunkt for å gjennomføre en kompetansevurdering. Det anbefales at den ansatte foretar en egenvurdering av kompetanser før samtalen. Leder og medarbeider kan deretter diskutere de foreløpige vurderingene og i felleskap bli enige om faktisk kompetansenivå. Tiltak og individuell utviklingsplan kan dokumenteres i en handlingsplan.



Fremdriftsrapportering

Medarbeider gjør sin egen evaluering med å rapportere fremdrift i handlingsplanen og hvordan utviklingen forløper. Leder burde også ha denne oversikten slik at man kan gjøre eventuelle justeringer, komme med forslag eller bare holde seg oppdatert. Handlingsplanene er et fint grunnlag for neste medarbeidersamtale eller oppfølgingssamtale.

Kompetansenivåer

For hver enkelt kompetanse definerer man gjerne nivåer. Hvert nivå identifiseres ved et tall. Et lavt tall betyr liten eller lav kompetanse, og et høyt tall betyr mye eller høy kompetanse. Nedenfor er et eksempel på en kompetanseskala som kan benyttes som et utgangspunkt på nivåene.

0 Ingen kompetanse

1 Nybegynner:

Ikke nødvendigvis total uvitenhet, men personen er i praksis under opplæring

2 Lav kompetanse:

Har grunnleggende kunnskaper og ferdigheter, men trenger veiledning. Gjenkjenner og løser definerte problemer som krever liten eller ingen analyse gjennom å benytte eksisterende prosedyrer, teknikker og metoder. Jobber innenfor en gitt tidsramme og tidsplan.

3 Middels kompetanse:

Har grunnleggende kunnskaper og ferdigheter, men trenger fortsatt veiledning sporadisk. Gjenkjenner og løser definerte oppgaver som krever noe analyse gjennom tilpasning av eksisterende prosedyrer, teknikker og metoder. Begynner å se nye løsninger og har forslag til endringer. Jobber innenfor en gitt tidsramme, men har også mulighet til å påvirke noe.

4 Over middels kompetanse:

Har gode kunnskaper og ferdigheter. Definerer og løser kompliserte oppgaver som krever nøye analyser gjennom tilpasning av eksisterende prosedyrer, teknikker og metoder. Bidrar aktivt til forbedringer og endringer. Jobber uavhengig, påvirker tidsrammer og planer.

5 Høy kompetanse:

Har høyt utviklede kunnskaper og ferdigheter. Undersøker og løser komplekse oppgaver som krever omfattende analyse gjennom utvikling av eksisterende prosedyrer, teknikker og metoder. Er pådriver for forbedringer og endringer. Gir råd og retning.

6 Ekspert:

Har eksepsjonelle kunnskaper og ferdigheter. Undersøker og løser komplekse oppgaver som krever omfattende analyse. Løsninger krever normalt innovasjon av nye prosedyrer, teknikker og metoder. Er betraktet som en autoritet av kollegaer og i bransjen generelt.



Statistikk og rapportering

En vesentlig fordel ved å bruke en nettbasert kompetansedatabase er at statistikk og rapporter blir oppdatert etter hvert som nye vurderinger blir lagt inn i databasen. Her er det ofte mulig å hente ut matriser og diagrammer som viser kompetansenivå, gap mellom faktisk og ønsket kompetanse, og annen relevant oversikt. Tilgangen til denne oversikten kan også variere, men HR-avdelingen/ledelsen har ofte tilgang til hele virksomheten for å kunne bruke det videre i sitt arbeid.

Oppfølging og tiltak

Kompetansegap som identifiseres kan følges opp med ulike tiltak.

- Få oversikt over hva som finnes, og ta det i bruk! (Endring av ansvar og arbeidsoppgaver)
- Opplæring i form av e-læring, klasseromskurs, selvstudier eller veiledning/praksis
- Utvikle dokumentasjon, rutinebeskrivelser, erfaringsrapporter, etc.





Verktøy for kompetanse

Mange begynner med et Excel-regneark hvor kompetanse registreres, men oppdager fort at Excel har mange begrensninger og er vanskelig å jobbe med som et felles verktøy for hele bedriften. En nettbasert kompetansedatabase gjør det mulig å strukturere data om ansatte og deres kompetanser, gjøre informasjonen søkbar, og hente ut analyser og statistikk. Det er tilgjengelig på nett fra hvor som helst, når som helst.

Motivati har en egen modul for å dokumentere og sette mål for kompetanseutvikling. Funksjonen gir deg full oversikt over alle de ansattes viktigste kompetanseområder og hvor det eventuelt mangler kompetanse – både på individnivå og for virksomheten som helhet.

Noen spørsmål man kan stille seg selv

- Mangler vi kompetanse som vi er nødt til å skaffe?
- Finnes det kompetanse som må utnyttes bedre eller læres videre til andre medarbeidere? Dette kan være kompetanse som kun enkelte medarbeidere har, for eksempel kjennskap til bestemte metoder eller verktøy.
- Har vi sårbar kompetanse? Det er for eksempel kritisk hvis det kun er en eller noen få personer i en bedrift som har kompetanse som er svært viktig for bedriften.

Les også:

- [Vi ønsker oss alle gode prestasjoner](#)
- [Mannheimer om utfordringer knyttet til endring og vekst](#)
- [Oppnå suksess med menneskeorientert endringsledelse](#)
- [Kompetanseutvikling med Motivati](#)

Vi håper at denne guiden vil bidra til at dere lykkes med dette i din bedrift!

[Meld deg på vårt nyhetsbrev](#)