

RIKTLINJER FÖR KOMPETENSUTVECKLING I HAPARANDA STAD

Inledning

Kompetens och kompetensutveckling är ord som vi kan läsa och höra varje dag i tidningar och TV-nyheter. Att begreppen blivit så allmänt förekommande beror främst på den stora förändring samhället i allmänhet och arbetsmarknaden i synnerhet genomgår.

Dagens organisationer kan beskrivas som ett landskap som ständigt förändras. Organisationerna utsätts hela tiden för ett yttre tryck och måste därmed anpassa sig till omvärldens krav. Inte minst gäller det politiskt styrda organisationer som kommuner där både krav på kostnadseffektivitet och ökad medborgarservice leder till ökade och nya kompetensbehov. Den tjänsten som man en gång rekryterats till förändras, uppgifter tillkommer och försvinner. Både organisation och individer ställs hela tiden inför olika vägval.

Att arbeta med kompetensutveckling

Inom all verksamhet är utveckling nyckeln till framgång.

Framgångsfaktorer inom personalintensiva verksamheter är främst hur arbetet är organiserat och personalens kompetens. Utveckling av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet måste gå hand i hand med långsiktigt hållbara satsningar på kompetensutveckling och arbetsorganisatorisk förnyelse. Det förutsätter en mobilisering och utveckling av de anställdas förmåga och engagemang.

Ett framgångsrikt utvecklingsarbete har sin utgångspunkt i förhållandena inom olika verksamheter och på enskilda arbetsplatser. Varje verksamhet behöver därför göra sin analys och utforma sin strategi. *Delaktighet är en nödvändig faktor för att åstadkomma såväl verksamhetsförändringar som kompetensutveckling. Det är därför angeläget att det förs en kontinuerlig dialog mellan de anställda och ledningen.* För att försäkra sig om att denna dialog förs har Haparanda stad beslutat att samtliga chefer skall genomföra utvecklingssamtal med sina anställda minst en gång per år.

Arbetsgivaren har ett grundläggande ansvar för att skapa goda förutsättningar för lärande och för insatser som syftar till kompetensutveckling. Den anställde har också ett eget ansvar för att utveckla sin kompetens i enlighet med verksamhetens krav. Den anställde har också ansvar för om han eller hon vill använda sin kompetens.

Att ständigt formulera, förtydliga och omformulera uppdrag och mål är den viktigaste grunden för kompetensutvecklingsarbetet, nu när detta blivit den strategiska investeringen för alla slag av organisationer.

Målsättning

Personalens kompetensutveckling skall utgå ifrån Haparanda stads övergripande mål och visioner samt de mål som finns för varje enskild verksamhet. Kompetensutveckling skall styras av verksamhetens och den anställdes behov och skapa möjligheter för vidareutveckling av både verksamheten och den anställde.

Kompetensutvecklingen är ett led i att dels utveckla den befintliga verksamheten och dels förbereda inför kommande verksamhetsförändringar samtidigt som det främjar de anställdas engagemang och motivation.

Synsättet i Haparanda stad är att kompetensutveckling av personal är en investering för framtiden.

Haparanda stads målsättning är att samtliga anställda inom de närmaste tre åren skall ha en kompetensutvecklingsplan. Den skall bygga på en kartläggning av den kompetens den anställda besitter samt på kartläggning av kompetensbehovet både utifrån verksamhetens behov och utifrån den anställdes behov på kort och lång sikt. Planen skall vidare innehålla ett antal konkreta former för systematisk kompetensutveckling som den anställda skall delta i under de närmaste tre åren.

Vad är kompetens?

Kompetens är alltid i relation till någonting, men idag måste var och en vara kompetent i ett mycket större sammanhang än tidigare p.g.a. alla pågående förändringar samt att vi alltmer påverkas av vad som händer i vår omvärld. Det handlar om någon slags ”livskompetens” – att hantera livssituationen. Det hänger också samman med att vi använder hela vårt jag i arbetslivet. Det är inte längre tillräckligt med att ha en hög sakkunskap inom ett område för att anses som kompetent.

Begreppet kompetens har fått ersätta begrepp som ”kunskaper och färdigheter”, ”kapacitet”, ”skicklighet” och ”förmåga”. Den alltmer komplexa och snabbt föränderliga verkligheten gör att vi har ett behov av att ersätta gamla invanda begrepp med något som vi uppfattar som mer ändamålsenligt för att förstå omvärlden. Ett tecken på detta är att vi nu inte enbart ser ”kunnande” eller kompetens som relaterat till individer utan också till organisationer. Man ställer t.ex. frågor som; Vilken kompetens har organisationen för att tillgodose medborgarnas krav?

Kompetens måste sättas i relation till en viss verksamhet eller uppgift för att ges en meningsfull innebörd. Nödvändigheten av att kompetens relateras till bl.a. organisationens strategier och mål blir därigenom tydlig.

Kompetens – en dimension

För att definiera och beskriva begreppet kompetens delar vi upp det i fem dimensioner. De fem dimensionerna innehåller olika ”förmågor” som vi använder oss av i arbetet.

Yrkesteknisk dimension

Yrkesteknisk – innefattar de kunskaper om arbetet som krävs för att utföra alla tänkbara arbetsuppgifter på ett yrkestekniskt riktigt sätt med hjälp av bl.a. grundkunskaper inom aktuellt sakområde, t.ex. teori, metoder, föreskrifter, redskap/hjälpmiddel. Yrkestekniska dimensionen har en nära koppling till arbetsuppgifterna. Denna dimension är oftast en färskvara och måste ständigt fyllas på. De kunskaper du en gång införskaffat är inte tillräckliga för all framtid. En stor del av kompetensutveckling handlar om att utveckla och förfina kompetensen inom denna dimension.

Personlig dimension

Personlig – har att göra med den egna kreativa förmågan, etik, hänsyn, respekt och ansvarskänsla. Den egna personligheten är grunden i denna dimension. För att utveckla denna dimension krävs mer utvecklingsinsatser i processorienterade former. Denna dimension är till skillnad mot föregående ingen färskvara utan ett mycket mer långsiktigt utvecklingsarbete.

Social dimension

Social – avser bl.a. förmågan att kunna fungera tillsammans med andra, både på ett ”medmänskligt” och yrkesmässigt sätt, t.ex. i möten med kunder och anställda.

Samspel med andra, både individer och grupper, är kärnan i den sociala förmågan. Den kommunikativa förmågan är en central egenskap i den sociala dimensionen.

I framtiden arbetar vi i mer heterogena arbetsgrupper, alla måste kunna hantera mångfalden.

Vi skall kunna samspela och samarbeta med personer som har helt annorlunda värderingar än vi själva, en annan etnisk bakgrund, ser på världen och problem respektive möjligheter med helt andra ögon. Gränsutsuddningen i vårt arbetsliv med mer av process- och projektorganisationer, nätverksorganisationer m.m. framtvingar en ökad social kompetens.

Strategisk dimension - omvärldsorientering

Strategisk – omvärldsbevakning, både internt och externt, är grunden för att utveckla strategisk kompetens. En förutsättning är att ha en god bild av verksamhetsidéen, målen och bakgrunden till verksamhetens inriktning för att kunna göra ändamålsenliga val, förstå vad som händer i stort och veta varför vissa åtgärder eller satsningar vidtas i verksamheten från tid till annan. Den strategiska kompetensen har stark koppling till förståelsen för den organisation man är verksam i.

Funktionell dimension

Funktionell – den funktionella dimensionen kan ses som navet i hjulet, en konkretisering av hur man tillämpar och använder sina förmågor inom de andra dimensionerna. Att kunna lösa problem i en konkret situation, pedagogisk förmåga, att kunna redovisa eller förklara ett resonemang på ett tydligt sätt, är exempel på viktiga funktionella kompetenser. En viktig del i denna dimension handlar om förståelse av hur du skall koppla samman dina olika förmågor, färdigheter och kunskaper i olika situationer.

Kompetensanalyser

I arbetet med kompetensfrågorna är det nödvändigt att knyta samman verksamhetsplanering och kompetensplanering. Kompetens- och verksamhetsplanering måste tydligt integreras.

Kartläggning av kompetensbehovet måste ske både utifrån verksamhetens behov och utifrån den anställdes behov.

Kartläggning av organisationens kompetensbehov handlar både om dagsläget och tänkbara framtida behov. Det handlar om att förändra attityder och förhållningssätt till kompetensutveckling, att det är en del av arbetet lika viktigt som arbetsuppgifterna i sig.

Kartläggningsarbetet bör göras så att alla anställda berörs, detta ökar förståelsen för verksamheten och dess förändrade behov av kompetens.

Utgångspunkten för kartläggning av kompetensbehovet för individen är att kartlägga vad jag som individ behöver för kompetens för att vara konkurrenskraftig både idag och i framtiden. Syftet är att ge individen möjlighet att skaffa sig en handlingsberedskap inför sitt fortsatta yrkesliv.

Former för kompetensutveckling

Formerna för kompetensutveckling bör var integrerade med arbetet. Kurser och utbildningar är ofta nödvändiga för att vi skall få impulser och kunskaper för att utveckla verksamheten. Ett viktigare och av många angiven som bästa sätt att lära är genom det som sker i det dagliga arbetet.

Kompetensutveckling och lärande är ständigt pågående processer i verksamheten. Mycket av lärandet sker i vardagen. Idag är begreppet lärande organisationer ett flitigt använt begrepp. Innebörden är att hitta former som stimulerar till utveckling i det dagliga arbetet. Man brukar också prata om positiv respektive negativ vardagsinläring. De positiva processerna är oftast de medvetna insatser som görs och som skall främja individens utveckling i en viss riktning. De negativa processer är förmodligen inte medvetna handlingar, men resultatet kan bli negativ vardagsinläring. Den kan oftast hänföras till kulturella betingelser i organisationen och organisationsstrukturer. Negativa konsekvenser kan leda till "inlärld hjälplöshet", att man inte tror sig ha kapacitet att hantera nya uppgifter osv. Vidare att individerna får sämre självbild och passiviserar.

Tillfällen då det krävs systematisk kompetensutveckling;

- som nyanställd
- vid organisationsförändringar,
- byte av uppgifter och roll t.ex. vid arbete som projektledare,
- vid tillträde som ledare

Nedan följer exempel på några olika former för systematisk kompetensutveckling;

Introduktionsprogram

Introduktionsprogram är typiska exempel på aktiviteter som har sitt fokus på att stärka och utveckla den funktionella dimensionen av begreppet kompetens. Den dimensionen är grunden för den roll som individen vid varje tillfälle skall spela i organisationen.

Arbeta i projekt

Detta är ett sätt att både inhämta ny kompetens inom sitt sakområde men även att utveckla den sociala dimensionen, att kunna samverka med individer som har en helt annan världsbild eller löser problem på ett helt annat sätt. Detta sätt utvecklar även den kommunikativa förmågan genom att man måste kunna kommunicera med personer som besitter helt andra sakkunskaper.

Arbetsrotation

Arbetsrotation kan leda till breddning av kunnandet. Den kan även stärka den strategiska dimensionen genom ökad insikt om olika delar av verksamheten.

Samarbetsprojekt med kunder eller samarbetspartner

Olika typer av samarbetsprojekt stimulerar egentligen kompetenshjulets alla dimensioner. Mötet med kund eller samarbetspartner kan ge nya insikter om hur verksamheten kan uppfattas när man finns utanför organisationen.

Mentorsverksamhet

Numera används mentorskapet ofta så att mentorn finns i annan verksamhet/organisation utanför den egna. Syftet för både mentor och adept är att utvecklas både professionellt i sin yrkesroll men också personlig utveckling. Mentorskapet stimulerar framförallt den personliga dimensionen av kompetens.

Arbetsplatsmöten

Arbetsplatsmöten kan användas till att systematisera vunna erfarenheter, både gjorda misstag och lyckade insatser. Det kan vara ett tillfälle för anställda att träna i att framträda och att hålla i möten. Arbetsplatsmöten kan också vara det forum där man arbetar med kompetensanalyser.

Pröva på nya områden

Organisationerna kan ofta hamna i situationer då behovet av att byta kompetens blir aktuellt. Det kan handla om att man bedömer att den kompetens man har är föråldrad eller att införande av något nytt arbetssätt, ny teknik e.d. kräver andra kunskaper. Detta är ofta en följd av att man inte kontinuerligt arbetat med kompetensfrågorna. För att inte hamna i en situation då ingen annan utväg finns än kompetensväxling så kan det vara klokt att erbjuda medarbetarna möjlighet att pröva andra verksamhetsområden både inom och utom den egna organisationen. Att få pröva på andra områden kan t.ex. ge ökad insikt om vilka talanger som man själv besitter.

Utbildning

Utbildning är den vanligaste och mest kända metod för kompetensutveckling. Utbildning bör användas inom kompetensområden där kunskapen är färskvara. Det är viktigt att formulera målet med utbildningen och följa upp effekterna avlästa som bättre arbetsprestationer. Man måste dock vara medveten om att det inte alltid är så lätt att omsätta kunskaper som man fått genom utbildning till den vanliga arbetssituationen.

Ansvarsfördelning

Kompetens tillhör en individ. Individen har ytterst ansvar för om han eller hon vill använda sin kompetens och utveckla den. Organisationen har dock också både ansvar för och möjlighet att påverka tillgången på kompetens. Arbetsgivaren måste skapa förutsättningar för kompetensutveckling men det är den anställdes ansvar att kunna identifiera och uttrycka sitt kompetensbehov.

Den anställdes ansvar

- Att identifiera och uttrycka sina kompetensbehov
- Inhämta den kompetens som behövs
- Delge andra sitt kunnande
- Medverka och ansvara för verksamhetens utveckling
- Införskaffa adekvat information som är av betydelse för arbetet

Arbetsgivarens ansvar

- Utveckla den personliga mognaden för att leda sig själv och andra
- Skapa förutsättningar för att kompetensutveckling kommer till stånd
- Stötta medarbetarna i deras utveckling
- Svara för att den anställda har den kompetens som arbetet faktiskt kräver
- Belöna och uppmuntra utveckling
- Skapa forum för dialog om verksamhetens utveckling och behov av ny kompetens
- Underhålla kompetens och utveckla ny kompetens genom att underlätta i vardagen – lärande genom ständiga förbättringar
- Underlätta arbete på nya sätt och i nya konstellationer
- Stödja utveckling av ny kompetens genom systematiserad kompetensutveckling
- Ge förutsättningar för den anställdes egen planering av sitt liv och karriär.

Kompetensutveckling leder till ökad arbetstillfredsställelse och ger den anställda bättre förutsättningar att möta förändringar. Kompetensutveckling bidrar även till ökad anställningstrygghet och anställningsbarhet. Varje organisation/förvaltning behöver definiera alla sina anställdas inneboende kunskaper och erfarenheter som är viktiga för dagens och morgondagens framgång.