

Kompetansestyring i arbeidslivet

Odd Norhaug

Fag: HRM

Kapitel 1: Introduktion.....	1
Kapitel 2: Kompetence på tre niveauer.....	1
Kapitel 3: Kompetencekæden	2
Kapitel 4: Individuelle kompetencetyper.....	4
Kapitel 5: Kompetencekortlægning: OL 1994.	6
Kapitel 6: Kollektiv kompetence i organisationer.....	7
Kapitel 7: Kompetence og virksomhedsstrategi.....	9
Kapitel 8: Kompetence i praksis.	11
Kapitel 9: Personaleopplæring og organisation.	13
Kapitel 10: OL – organisationen som kompetencesystem.	14
Kapitel 11: Personaleledelse og kompetenceplaner i staten.	17
Kapitel 12: Kompetenceplanlægning og rekruttering: praksis i norsk arbeidsliv.	17
Kapitel 13: Intern og ekstern personaleopplæring.....	18
Kapitel 14: Læringsbarrierer i organisationer.....	19

Kapitel 1: Introduktion

Der fortælles her om baggrunden for, at kompetenceudvikling bliver stadig vigtigere.

Blandt andet peges på den internationale økonomiske arbejdsdeling, hvor traditionelle industrier nedlægges eller eksporteres til lavomkostningslande.

For at kunne blive i markedet kan virksomhederne vælge enten at omstille sig til mere avanceret produktion eller opbygge nye "intelligente" industrier.

Herefter bruges introduktionen som gennemgang af kapitlerne kort et for et.

Afslutningsvis slås fast, at kapitlerne hver i sær udgør selvstændige indlæg,, og at man kan have udbytte af bogen uden at have læst alle, men at de som er interesserede i helheden bør læse alle.

Kapitel 2: Kompetence på tre niveauer.

Formålet med kapitlet er, at pege på centrale egenskaber ved kompetence som ressource , og drøfte selve begrebet kompetence.

Medarbejderes kompetence.

Defineres her som **viden, færdigheder og evner.**

Viden: Information af forskellig art, mere eller mindre organiseret hos den enkelte

Færdigheder: Kapaciteter til at udføre bestemte ting.

Evner: Medfødte evner til at udvikle disse.

Definition: **Kompetence = Viden, færdigheder og evner til at udføre et arbejde.**

Arbejdsgruppers kompetence.

I tilgift til individuelle kompetencer findes i mange arbejdsgrupper og ledergrupper **fælleskompetencer.**

Begreber som gensidig læring, kemi, og teamorganisering nævnes endvidere.

Disse opstår netop som et produkt af teambuilding og lignende og ville ellers ikke fremkomme. Det slås fast at denne type kompetenceudvikling bliver stadig vigtigere.

Virksomheders kompetence.

Her beskrives hvad man kan kalde virksomhedens totale kompetence.

Sammenhængen er:

Medarbejdernes kompetencer → Fælleskompetencer → Virksomhedens kompetencebase → Total kompetence.

Den logisk set vigtigste ressource i enhver virksomhed.

Endelig nævnes, at kompetence også kan anskaffes "udefra" gennem samarbejdsaftaler mellem virksomheder og lignende.

Endelig slås fast, at der er problemer for virksomhederne med egentlig at måle på denne slags "immaterielle" ressourcer.

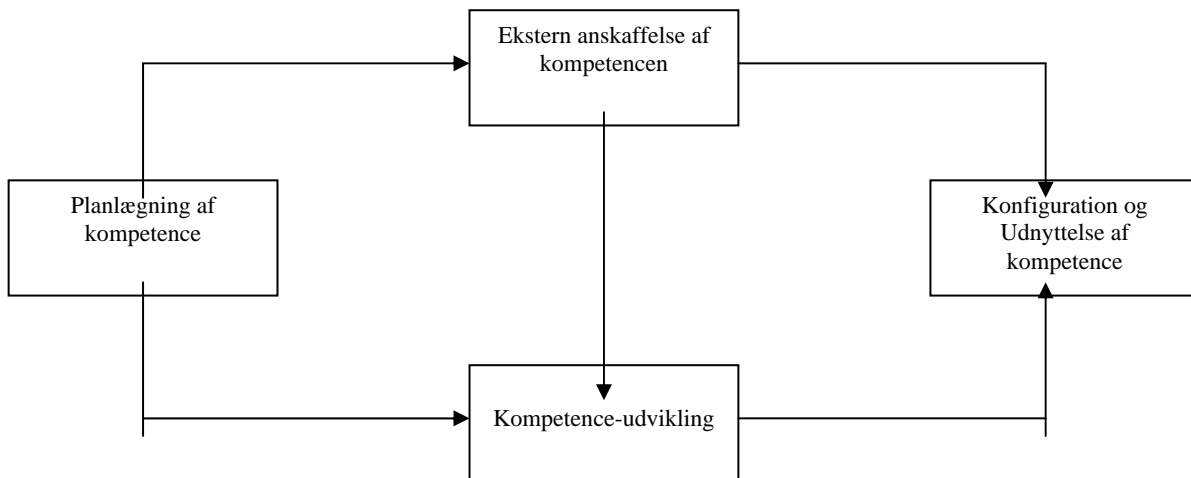
Nordhaug nævner til slut, at få virksomheder har overblik over de interne kompetenceressourcer.

Kapitel 3: Kompetencekæden

Her drøftes begrebet videre i teorien, at det ikke er nok med kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling er en proces

- den må planlægges, anskaffes, organiseres og udnyttes.

Således mener Nordhaug, at kompetenceudvikling er for snævert et udtryk og han har udviklet nedenstående model til at illustrere sammenhængen.



Figur 3.1. Kompetencekæden

De enkelte elementer i figuren er faser i en kompetenceproces. De bygger på hinanden og udgør til sammen kompetenceprocessen eller kompetencekæden i virksomhedsorganisationer.

Kompetenceplanlægning.

Nordhaug lægger vægt på vigtigheden af sammenhæng af virksomhedernes mål og strategi på den ene side og planlægning af menneskelig kompetence på den anden side.

Det er ofte sådan at disse sammenhænge ikke findes.

Det er væsentligt at planlægge hvilke kompetencer, der skal

- anskaffes eksternt
- eller bygges op internt gennem personaleudvikling.

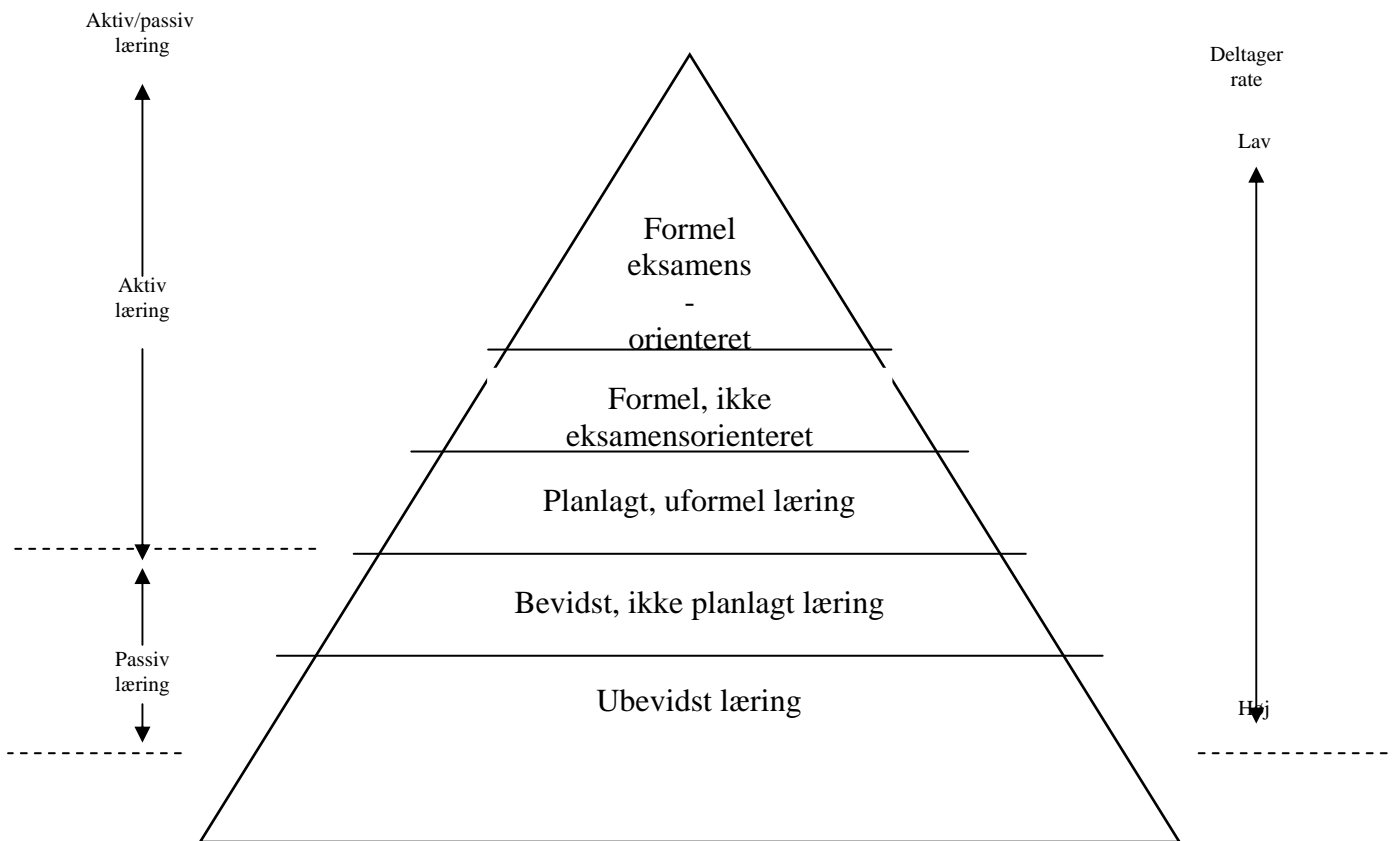
Forskellige afvejninger gør sig gældende, bl.a. økonomi og kultur.

Herefter gennemgås begreberne rekruttering af kompetence, Ekstern konsulentbistand, Samarbejde med andre organisationer m.m.

Udvikling af kompetence.

Her begreberne begrænset til virksomhedernes egenudvikling af kompetence. Her tags udgangspunkt i, at al udvikling har med læring at gøre og en ny model introduceres:

Figur 3.2 Læringshierarki i arbejdslivet.



Figuren viser sammenhængen imellem såkaldt aktiv og passiv læring holdt op imod antallet af deltagere. Pyramidens bredeste stykke i bunden omfatter ubevidst og bevidst ikke planlagt læring som har en høj rate af deltagere, medens den formelle og planlagte læring og den formelle eksamensorienterede læring/uddannelse får færre og færre deltagere.

Nordhaug gennemgår hvert enkelt trin i de følgende sider.

Konfiguration og udnyttelse af kompetence.

Sidst i kapitel 3 om kompetencekæden gennemgås selve udnyttelsen af den nye kompetence.

Blandt andet overførbareheden af de nye kundskaber til sin arbejdssituation og organisation. Hvilke barrierer er tilstede? bureaukrati, manglende accept fra kolleger o.a.

Selve organisationens udformning, stabilitet eller mange ændringer i virksomhedens situation/marked etc. Kan have betydning. Specialisering eller det modsatte, involvering af medarbejdere og medvirken i beslutningsprocesser har også betydning.

Endelig kan belønningssystemer have betydning – både indre og ydre belønninger, ligesom lederbelønninger kan være afgørende for hvorledes kompetence udvikles blandt medarbejdere. Såfremt personaleudvikling prioriteres højt vil det smitte af her.

Kapitel 4: Individuelle kompetencetyper.

Indledningsvis fortæller Nordhaug om sammenhængen mellem forskellige former for oplæring og så en af ham udviklet kompetencetypologi til brug for en klassificering af, hvilken uddannelseer/oplæringsformer, der er særligt vigtige ved udvikling af forskellige kompetencer.

Baggrund.

Den øgede fokus og de øgede investeringer økonomisk i uddannelse af voksne har også øget interessen mod, hvilket udbytte man får af anstrengelserne.

Klassificering af kompetence.

Nordhaug præsenterer nedenstående figur til at klassificere kompetence i 2 dimensioner:

		Organisasjonssæregenhet	
		Lav	Høy
Oppgavesæregenhet	Lav	I	III
	Høy	II	IV

Figur 4.2 Kompetansetypologi

De fire celler dækker de forskellige grader af kompetencesæregenhet.

Kompetencetype 1 er ikke specielt specifik og kan anvendes til mange forskellige opgaver. Der er tale om grundlæggende kompetence og kaldes for **metakompetence**.

Type II kaldes **operativ standardkompetence** kan anvendes i flere organisationer, men inden for et afgrænset arbejdsområde.

Type III har ikke nogen særlig værdi udenfor virksomheden, men kan være meget nyttige i den virksomhed, den findes i. Den kaldes for **intraorganisatorisk kompetence**.

Type IV har høj organisationssæregenhet og opgavesæregenhet og kaldes for **unik kompetence**.

I de følgende sider gennemgås begreberne ved hjælp af eksempler for til sidst i en figur at blive sammenfattet.

Sammenfatning av antakelser

Figur 4.3 gir en sammenfattende oversikt over de antakelsene som nå er formulert.

Kompetanseutvikling	Særlig viktige opplæringstyper:
Metakompetanse	Allmennfaglig førstegangsutdanning Lederopplæringskurs og -programmer Kurs for tillitsvalgte i arbeidstaker- og arbeidsgiversammenslutninger Norskopplæring for fremmedspråklige innvandrere
Operative standardkompetanser	Yrkesfaglig førstegangsutdanning Arbeidsmarkedsopplæring Leverandøropplæring Ekstern personalopplæring Kortere yrkesrettede kurs i regi av opplysningsorganisasjoner eller private arrangører Lærlingeordninger for voksne
Intraorganisatoriske kompetanser	Intern personalopplæring Trainee-ordninger Intern lederopplæring Formaliserte mentor-programmer
Unike kompetanser	Intern personalopplæring Lærlingeordninger for voksne

Figur 4.3 Sammenfatning av antakelser om opplæringstyper som i særlig grad bidrar til å utvikle ulike typer arbeidsrelatert kompetanse

I afrundingen af kapitel 4 beskæftiger Nordhaug sig med det paradoksproblem, at langt de fleste uddannelsesaktiviteter i virksomhederne sigter mod opbygning af operative standardkompetencer og unike kompetencer, altså tilpasning af individet til eksisterende arbejdsopgaver og ikke udvikling af individuel og organisatorisk fleksibilitet. Gennem metakompetencer og intraorganisatorisk kompetence.

Der peges på den konflikt, der ligger i, at arbejdskraften mange steder udvikles til den ene virksomhed og dermed begrænser den ansatte i karrieremuligheder.

Kapitel 5: Kompetencekortlægning: OL 1994.

Beskriver Nordhaug og kollega Bente Løwendahls studier af kompetence og kompetenceudvikling under OL – organisationen 1992-94.

Studierne blev foretaget ved interviews, og endte op med kategorisering af 13 forskellige kompetencetyper.

Der gives en grundig baggrundsviden for ovennævnte efterfølgende, hvor hver enkelt beskrives. Efter dette afsluttes med en alternativ gennemgang af relationsbaseret gennemgang, som omfatter kompetence relateret til arbejdsopgaver og kompetencer relateret til jobbet som helhed.

Dette giver igen 6 klassifikationer, der bygger på mere u håndterbare kompetencetyper (eks. Nr. 4 ; kompetencer relateret til mellemmenneskelige forhold. Altså mere "bløde" ting, men også kompetencer som er meget vigtige i nogen sammenhænge.

Kapitel 6: Kollektiv kompetence i organisationer.

Det er gennem årene blevet stadig mere almindeligt at forsøge at sætte værdi på virksomhedernes "usynlige" aktiver.

Nordhaug lægger op til at han i kapitlet vil sætte rammer op for studiet af kompetenceressourcer i organisationer.

I baggrunden for kapitlet ender vi i en videreførelse/drøftelse af fire hovedperspektiver af kollektive kompetancer, **organisatoriske færdigheder, organisatorisk viden, organisatorisk tænkning/hukommelse, og særprægede kompetencer.**

Organisatoriske færdigheder.

Begrebet omhandler opfattelsen af, at organisationer kan handle "på egen hånd". –Altså noget som de ikke kunne have gjort uden den pågældende organisationsstruktur. (synergier,)

Organisatoriske rutiner gennemføres mange gange ubevidst uden at ledelsen skubber på. De kan defineres som rutiner bestående af mange effektivt sammensatte "sub"rutiner osv. Improvisation til at klare uventede opgaver kan ofte vanskeligt lade sig gøre gennem organisatoriske færdigheder og der kræves en vis mængde centraliseret kontrol.

Organisatorisk viden.

Eksistensen og strukturen af kognitive (forstået) eller tankemæssige elementer i form af information, værdier, normer og vaner. Man taler videre om begrebet kerneviden, som er viden delt af mange og som der er udbredt enighed om. En viden, der sætter organisationens medlemmer i stand til at forstå mening og hensigt med organisationen.

Organisatorisk tænkning/hukommelse.

Lagret information om organisationens historie som kan indvirke på nutidige beslutninger. Denne information kan være repræsenteret i individuelle erindringer og socialt delte fortolkninger.

Særprægede kompetencer.

Kan være unikke eller særprægede kapabiliteter når det gælder ledelseskapacitet og teknisk kunnen.

De fleste af disse kompetencer kan være uklare og ikke nødvendigvis kan dokumenteres .

Diskussion.

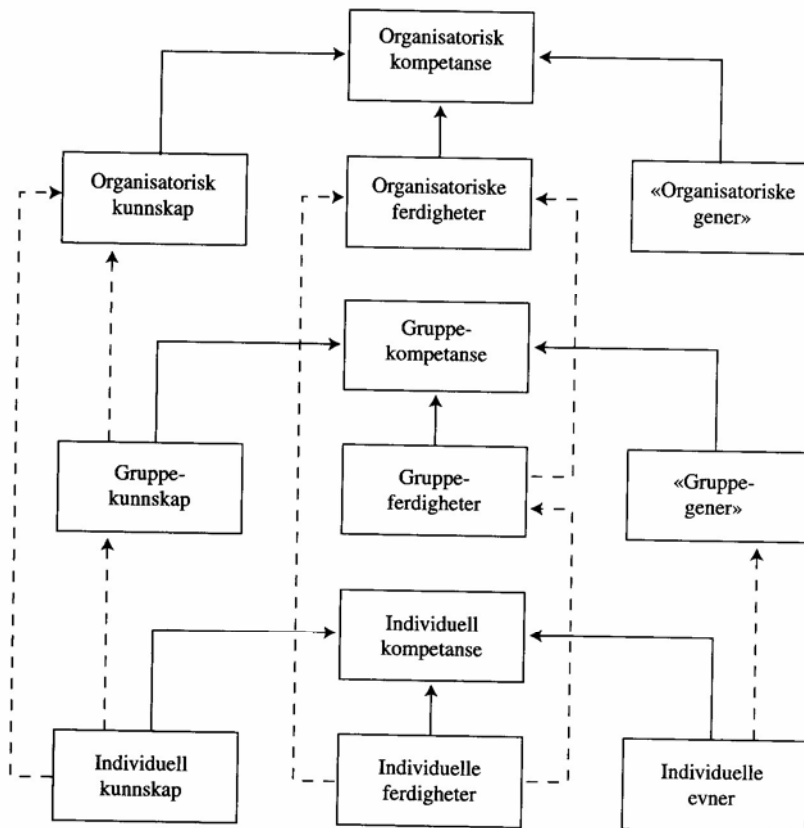
Odd Nordhaug har udarbejdet en figur til at sætte de kollektive kompetencer op mod

Grunnbegreper	Hovedelementer	Genereringsprosesser	Hovedkilder	Analysenivåer
Organisatoriske ferdigheter	Regler, rutiner, prosedyrer	Institusjonalisering av individuelle kunnskaper og ferdigheter	Evolusjonær økonomi, organisasjonsteori	Mikro, makro
Organisatorisk kunnskap	Kunnskapsstrukturer	Transmisjon av kunnskap mellom «generasjoner», strukturering av kunnskap	Kunnskapssosiologi, vitenskapsfilosofi	Mikro, makro
Organisatorisk minne	«Lagre» av historisk informasjon om organisasjonen	Sosial konstruksjon og deling av kunnskap	Evolusjonær økonomi, kognitiv psykologi	Mikro, makro
Særpregede kompetanser	Unike kombinatoriske kapabiliteter	Tilfeldig evolusjon eller planlagt utvikling av nøkkelukunnskap og -ferdigheter	Organisasjonsteori, industriell økonomi, strategisk ledelsesteori	Makro

Figur 6.1 Kollektive kompetanser: fire perspektiver

hinanden:

Ligeledes har han opstillet et rammeværk , en model der indarbejder de individuelle kompetencer i et hierarki der også indeholder de organisatoriske kompetencer.



Figur 6.2 Et rammeverk for kompetanse på tre nivåer

Formålet med modellen er bl.a. at vise, at niveau 1, de individuelle kompetencer delvis integreres og omdannes til gruppekompetencer og, hvordan disse efterfølgende integreres og omdannes til organisatoriske kompetencer.

For nærmere forklaring se side 90.

Kapitel 7: Kompetence og virksomhedsstrategi.

Indledning:

Kapitlet retter søgelyset mod kompetence som et led i virksomhedens strategi.

Begrebet kompetence:

I Nordhaugs sammenhæng af færdigheder og viden som anvendes og bæres af et individ.

Drivkræfter i konkurransen:

Betydningen af kundegrundlag og konkurrenter vurderes særligt vigtigt. Markedsgrundlaget og –udviklingen er essentiel for at klare sig, og konkurrenter betyder valgmuligheder for kunderne.

Virksomhederne vil altid forsøge at udnytte virksomhedens ressourcer bedst muligt, herunder også de tilstedeværende kompetencer. Relativt vil et højt kompetenceniveau give en fordel i forhold til konkurrenterne.

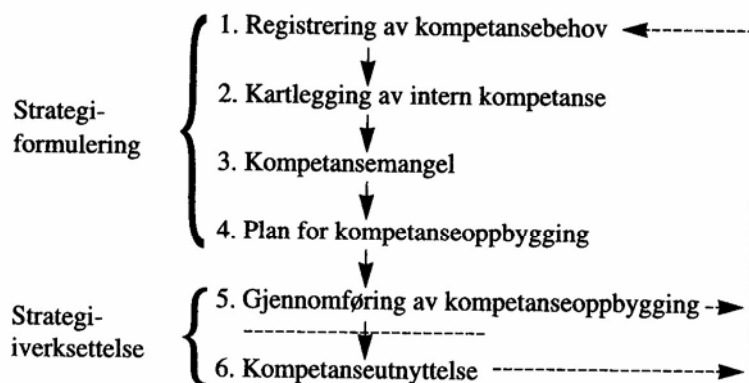
Hensigten med en god virksomhedsstrategi er indirekte

- kontrol over omgivelserne
- forudsige hændelser

I forbindelse med kompetence og effektivitet er det særligt "evnen til gøre de rigtige ting" Effektiviteten i virksomheden er altså knyttet til evnen til at udnytte sit kompetencegrundlag.

Ellers berøres individ og kompetence, uddannelse og kompetence, virksomheder og kompetencekrav til man kommer til kompetence og strategielement.

Her opstilles en faseinddeling af kompetence i strategisammenhæng.



Figur 7.1 Kompetansestrategi

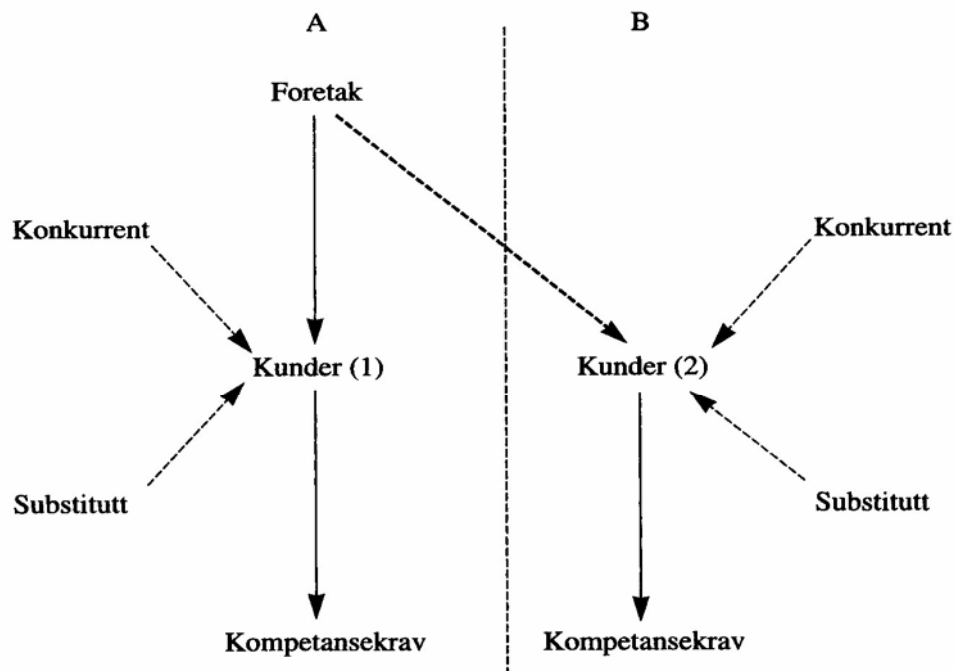
De fire første trin besvarer beslutningen om hvilke kompetencer, der er brug for og de to nederste, hvorledes man vil få kompetencen og udnytte denne.

De enkelte trin belyses nøje side 103-105 i bogen.

Kompetenceudnyttelse og ændring:

Kompetence er afgørende for virksomhedens eksistensberettigelse. Den kompetence virksomheden besidder vil være knyttet til dets aktiviteter og ydelser.

Det at omverdenen ændrer sig over tid betyder også, virksomhedernes krav til kompetence må ændre sig. Situationen illustreres i nedenstående figur, der viser relationerne ændrer sig over tid og virksomheden må ændre sig med.



Figur 7.2 Kompetansekrav

Der afsluttes med, at pointere, at besiddelse og udnyttelse af kompetence er afgørende. For at nå sine mål må kompetencen vedligeholdes plejes og udvikles. Den enkelte medarbejder indeholder kompetencen og investering i de ansatte i form af oplæring, motivering og udfordringer vil være af stor betydning både for den enkelte og for virksomheden.

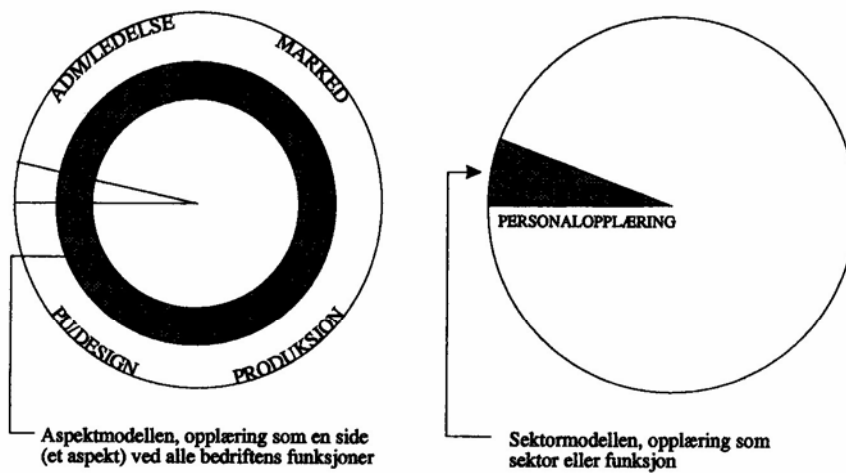
Kapitel 8: Kompetence i praksis.

Et kapitel på 30 sider, der beskriver forskellige erfaringer med ovennævnte.

Der analyseres forskellige sammenhænge i den praktiske anvendelse af kompetenceopbygning i mellemstore virksomheder, samt hvilke kompetenceproblemer, der kan opstå eller findes..

Det anbefales at man plukker det ud af dette kapitel, som virker brugbart i ens sammenhæng.

Tre modeller dukker op i kapitlet:



Figur 8.1 Aspektmodellen og sektormodellen for opplæring

Inspirert av Klausen (1992).

Oplæring var typisk ikke organisert ud fra en separat sektro. Men også at lære og lære op som et aspekt ved hele virksomhedens værdiskabende aktiviteter.

Former for kompetansebevaring
Synlig praksis
Transformasjon (produkter/produktmater/teknikk)
Registrering/lagring
Overføring og utveksling
Delt/innforlivet forståelse

Figur 8.2 Kompetansebevaring på bedriftsnivå

Kunnskapssyn	Individ	Organisasjon
Ekspressiv teori «Utfoldet opphav»	Iboende Subjektiv Original Menneskelig Kjerne	Latente Unike Kjernekompetanser
Transformativ teori Samspill «Erfaring er skaping»	Skapningsforløp Erfaring Følesesintelligens hos individ	Fremføring som prosess og produkt Kommunikasjon Innforlivet erfaring i et kollektiv
Mimetisk teori «Påvirkning»	Tilegne Etterlikne forbilder hos individ	Imitasjon Kopiering hos bedrift

Figur 8.3 Kompetansebevaring på bedriftsnivå

Kapitel 9: Personaleopplæring og organisation.

I indledning drøftes udviklingen inden for uddannelse af personale, og jobtræning som værende de vigtigste læringsform som finder sted.

Det siges endvidere, at man mangler forskning omkring hvilke virkninger uddannelse har på virksomhedsplan. Kapitel 9 skal handle om mulige effekter af uddannelse. Der skelnes mellem funktioner (virkninger) af positiv art i forhold til virksomhedens økonomiske mål og dysfunktioner (negative) virkninger med hensyn til målopfyldelse.

Funktioner (positive) :

Der peges på følgende forskellige positive indvirkninger virksomhedsuddannelse/læring kan have;

- Kvalificering og omstilling
- Certificering
- Udvælgelse og intern mobilitet
- Socialisering og social kontrol
- Forøgelse af beslutningskapacitet.
- Udvikling af medbestemmelse
- Udvikling af arbejdsmiljø
- Udvikling af motivation til uddannelse og uddannelsesmiljø
- Udvikling af organisatorisk forandringsvillighed.
- Præmiering og belønning.

Hver enkelt af punkterne sættes i perspektiv i hvert sit afsnit. Her der det efter min opfattelse de nederste fem punkter, der er mest interessante i HDO perspektiv og det er da også de mest beskrevne funktioner (positive virkninger)

Dysfunktioner (negative):

Med uddannelses/oplæringens dysfunktioner menes utilsigtede og negative virkninger i forhold til målopfyldelse. Der fremdrages følgende mulige dysfunktioner:

- Mistilpasning mellem individuel kompetenceudvikling og organisatoriske behov
- Ressource tab i form af "hjerneflugt"
- Øget gensidig afhængighed og udvikling
- Udvikling af viden-monopoler.

Også her beskrives hver enkelt i et afsnit.

Afslutning:

Konklusinen på ovennævnte nævnes, at behovet for indsamling og analyse af data på organisationsniveau er meget aktuelt.

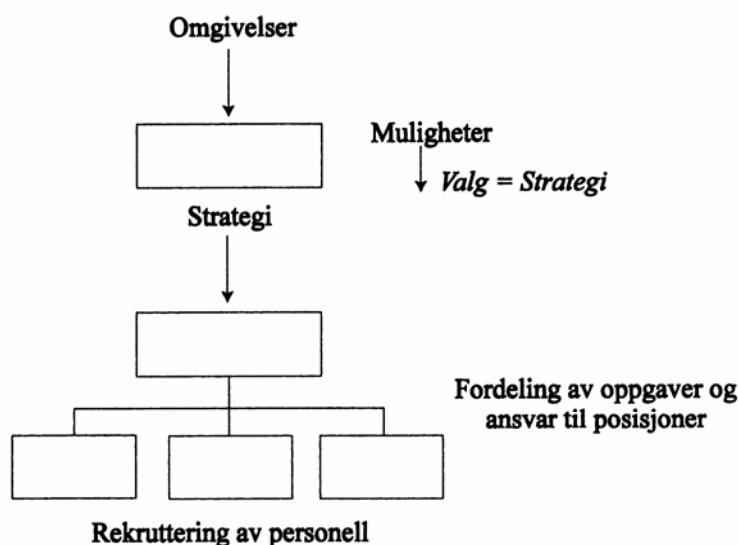
Kapitel 10: OL – organisationen som kompetencesystem.

Indledning:

Igen omtales tidligere nævnte projekt. Baggrunden præsenteres grundigt og virksomheden som et kompetencesystem bliver drøftet.

Ligeledes præsenteres flere forskellige modeller der omhandler tilpasning mellem kompetence og arbejdsmodeller.

Jeg vil begrænse mig til at fremvise de indscannede modeller med kort beskrivelse.



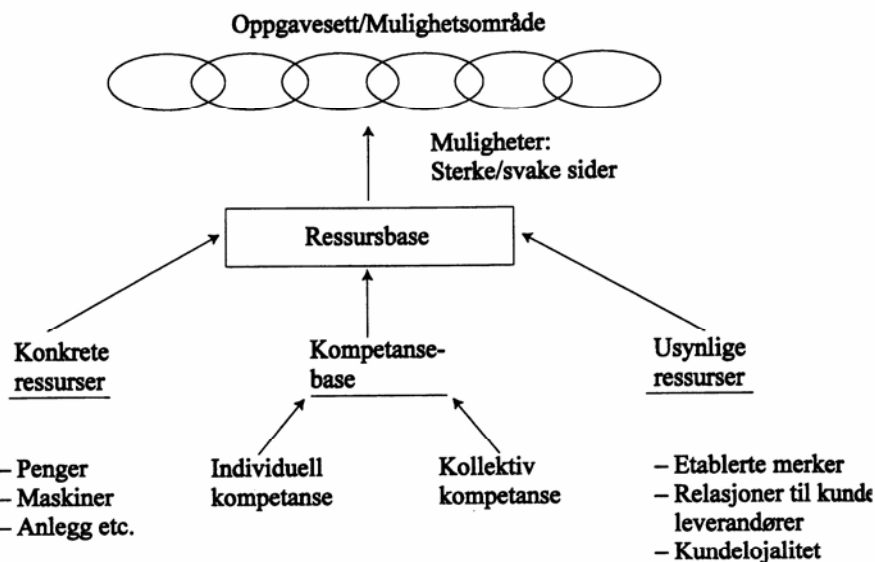
Figur 10.1 Ovenfra-ned-prosesser

De fleste forskere, der er mest optaget af ressourcebaseret perspektiv, ser ressourceallokering og dermed også kompetence som en ledelsesudfordring.

Figur 10.1. er den mere traditionelle tilnærmelse til organisationen som kompetencesystem. Omgivelser og ændringer i disse definerer de strategiske muligheder som er realistiske. Dette påvirker så de strategiske valg og prioriteringer som indehavere og ledelse må gøre.

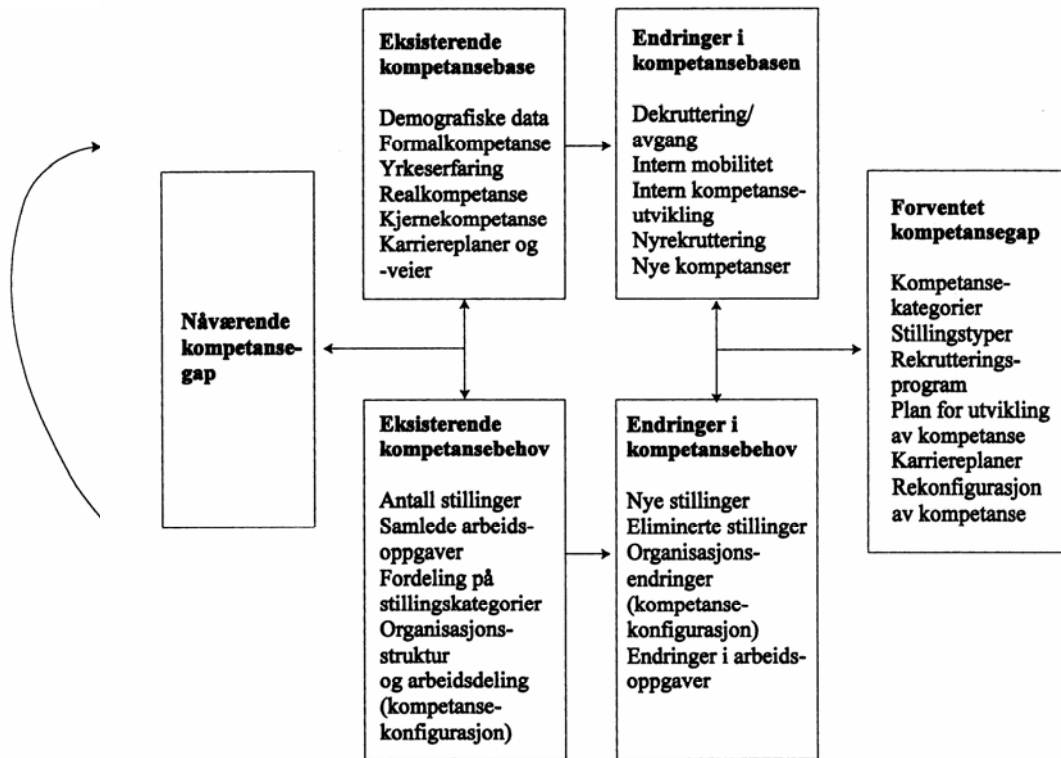
Ofte er det dog sådan, at det er hensigtsmæssig at se på tingene fra andre vinkler i virksomheden. Ofte er det sådan at opgaverne kan være meget uklare i udgangspunktet og må defineres i samarbejde mellem eks. Højt kvalificerede medarbejdere, kunderleverandører og andre eksterne interessenter.

På denne baggrund kan det være vigtigt at vende modellen om og se processen som en nedefra og op proces. Denne problematik er illustreret i Figur 10.2.



Figur 10.2 Nedenfra-opp-prosesser

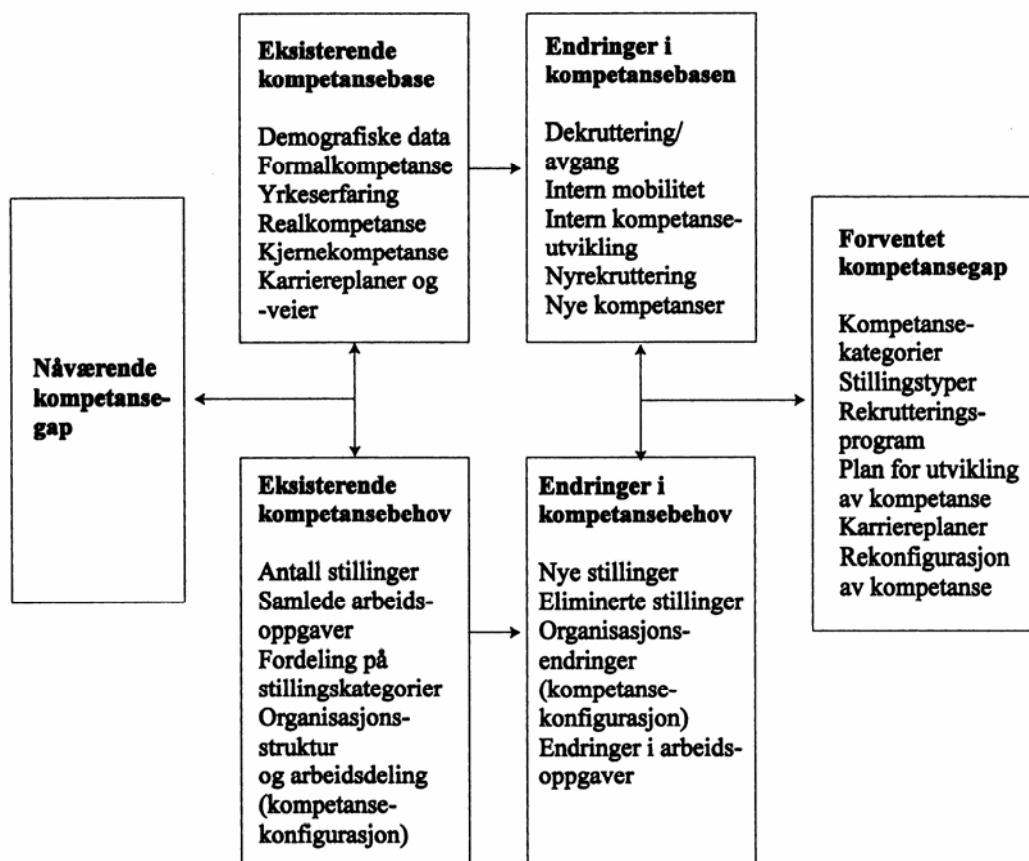
Endelig kan man se på problematikken i et kombinert perspektiv. Dette er illustreret i figur 10.3 og er måske den mest utfordrende måte at se tingene på. Se neste side.



Figur 10

Figur 10.4 Kompetanseanalyse og kompetansegap

Endelig tales om begrepet at analysere organisationens kompetencer for dermed at finde kompetencegap både i forhold til eksisterende kompetencekrav, men også i forhold til ændringer i de fremtidige kompetencekrav. Analysemodellen figur 10.3. Illustrerer dette. Se næste side.



Figur 10.4 Kompetanseanalyse og kompetansegap

I øvrigt beskrives modellerne udførligt i kapitel 10 fra side 172 –177.

Kapitel 11: Personaleledelse og kompetenceplaner i staten.

I kapitlet behandles udvalgte sider af personaleledelse og kompetencer i statslige virksomheder. Dette sker på baggrund af en undersøgelsesrapport som skulle danne grundlaget for regeringens politik på området.

Der er en del statistiske resultater af spørgeskemaundersøgelsen som jeg opfordrer de studerede til at tilegne sig om nødvendigt gennem bogen.

Kapitel 12: Kompetenceplanlægning og rekruttering: praksis i norsk arbejdsliv.

Der ses nærmere på praksis i virkelighedens norske virksomheder. Også i dette kapitel en del statistik baseret på spørgeskemaer. Jeg opfordrer til, at man skimmer bogen for interessant materiale.

Kapitel 13: Intern og ekstern personaleopplæring.

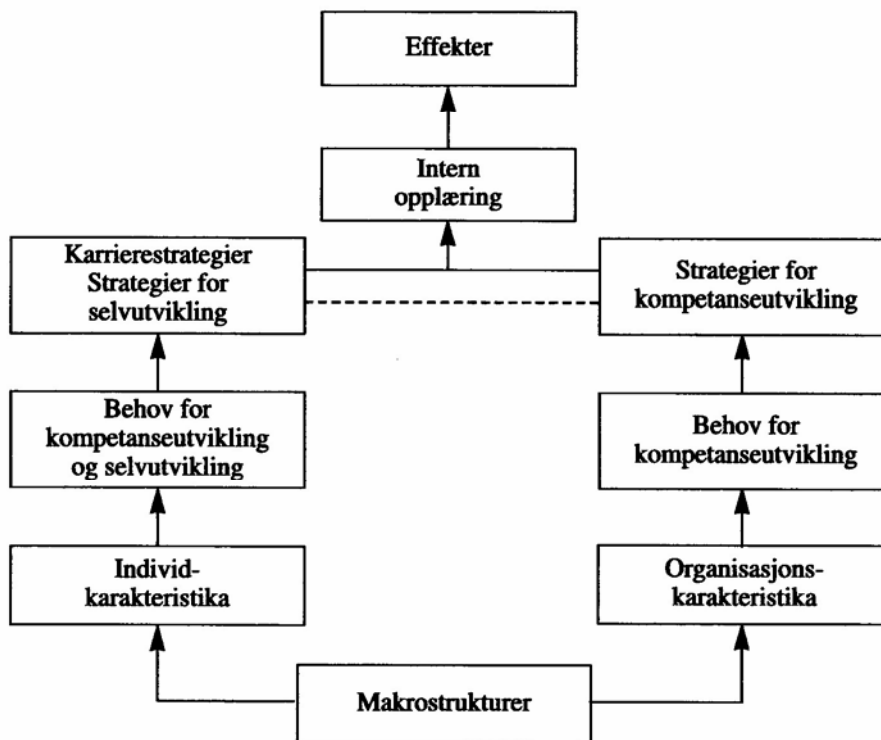
Kapitlet belyser forskellen mellem intern og ekstern uddannelse.

Der drøftes faktorer, der indvirker på valget af form for uddannelse. Endvidere beskrives træk ved de processer som fører til gennemførelse af uddannelse. Til sidst bliver effekter af uddannelse behandlet ud fra forskellen mellem interne og eksterne tiltag.

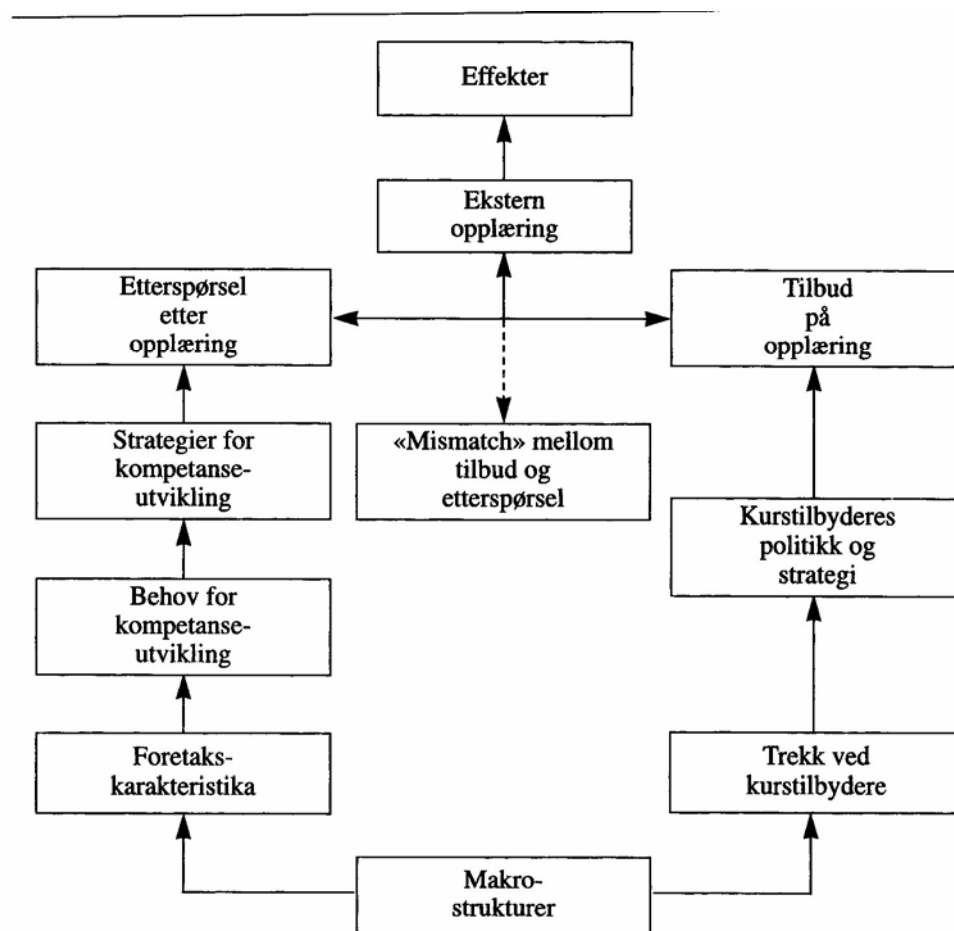
Ovennævnte bliver beskevet indgående og jeg vil her gengive de figurer der anvendes.

Intern opplæring

Vi skal først se nærmere på intern opplæring. For å systematisere drøftingen og skape oversikt, tas det utgangspunkt i en modell. Denne angir en oppfatning av viktige determinanter for generering av intern opplæring og er presentert i figur 13.1. Effekter av opplæring, som også er tegnet inn, behandles senere i artikkelen.



Figur 13.1 Analytisk rammeverk for studiet av intern personalopplæring



Figur 13.2 Analytisk rammeverk for studiet av ekstern personalopplæring

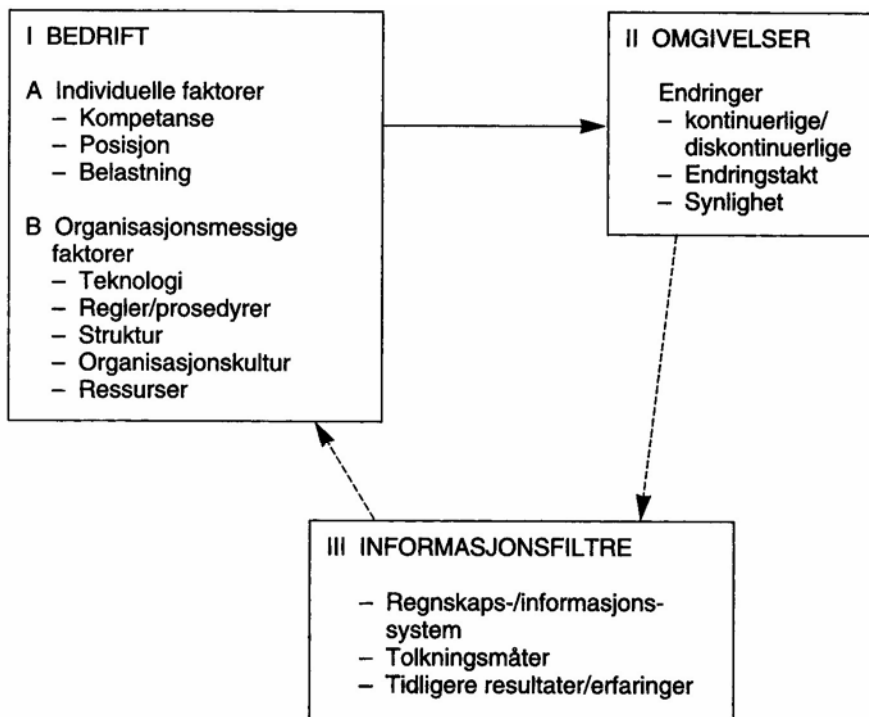
Kapitel 14: Læringsbarrierer i organisasjoner.

På tross af at den positive betydning af uddannelse er uomtvistelig og at mange oppfatter uddannelse er virksomhedr lang fra lige lærenemme.

Det drøftes i kapitlet hvorfor det er vigtigt at virksomheder lærer og uddannes, og dernæst sættes fokus på, hvad man mener med læring/uddannelse.

Endelig drøftes perspektiver ved centrale faktorer der betyder noget for virksomheders læring og mangel på læring.

Tingen gennemdrøfte grundigt og der foreligger også her en model der trækker de centrale ting frem, Figur 14.1, se næste side.



Figur 14.1 Bedrift, omgivelser og informasjonsfiltre: en organisatorisk læringsmodell