

### Kompetencestrategi

#### Institution

##### Formål

At medarbejderne har kompetencerne til at løfte opgaverne.

At den enkelte medarbejder har værdi i jobbet og på arbejdsmarkedet.

##### Strategisk afsæt

- Hovedopgaver
- Centrale målsætninger
- Omverden og vilkår - særlige forhold

##### Rammer

- Overordnet kompetencestrategi
- Overenskomster

#### Ikrafttræden

##### Principper

##### Læringsmetoder og effekt

##### Ansvar og roller

##### Økonomi og prioritering

##### Implementering og evaluering

**Indsatsområder** (Hvad, hvem, hvordan - alle på arbejdspladsen, bestemte faggrupper eller afdelinger)

# DIALOGKORT

## Strategiske mål



Det kan være en god idé, at SU får et fælles overblik over arbejdspladsens hovedopgaver, strategi og vilkår med henblik på at afdække, om disse giver anledning til særlige kompetenceudfordring.

I kan tage udgangspunkt i nedenstående spørgsmål i jeres drøftelse:

### Hovedopgaver

Hvad er arbejdspladsens hovedopgaver, og er der forandringer på vej?

Hovedopgaver kan være defineret i arbejdspladsens mission og vision. Husk også at have fokus på hovedopgaver inden for administration og service.

### Strategiske mål og pejlemærker

Hvad hæfter vi os særligt ved i arbejdspladsens strategi?

Mange arbejdspladser har formuleret strategiske mål eller pejlemærker i en forretningsstrategi, resultatkontrakt eller i et arbejdsprogram. Målene fortæller ofte om arbejdspladsens særlige prioriteringer et par år frem i tiden.

### Omverden og vilkår

Hvilke forhold påvirker vores arbejdsplads i de kommende år?

Det kan fx. være reformer, teknologisk udvikling eller organisatoriske forhold såsom sammensætningen af medarbejdere og planlagte fusioner.

### Kompetenceudfordringer

Giver ovenstående drøftelser anledning til, at arbejdspladsen får særlige kompetenceudfordringer?  
Er der bestemte målgrupper/personalegrupper/afdelinger, som skal have en særlig opmærksomhed?

Det kan fx være, at nye it-systemer eller reformer, kræver nye kompetencer hos de fleste medarbejdere; at der forventes et større samarbejde med udlandet, som kræver større sproglige færdigheder eller indkøb af nyt materiel kræver kompetenceudvikling for at kunne anvende materiellet. Det kan også være sammenlægning af afdelinger eller organisering i nye teamstrukturer, der kalder på udvikling af relationskompetencer.

## Principper og retningslinjer



Beslutning om hvilke principper og retningslinjer, der er gældende for arbejdspladsens kompetenceudviklingsindsats, gør kompetencestrategien nemmere at implementere og gør den mere anvendelig i hverdagen for både ledere og medarbejdere. I beslutningen er der ofte flere forskellige hensyn, der skal afvejes. Det kan være en god idé, at I drøfter og beslutter nedenstående retningslinjer

### Ansvar og roller

Hvilken rolle har forskellige aktører – samarbejdsudvalget, ledere, den enkelte medarbejder og kollegaerne? Skal vi fx nedsætte et "kompetenceudvalg" under SU med særligt fokus på kompetenceudvikling?

Det kan være nyttigt at forventningsafstemme, hvilken rolle hvert niveau i organisationen har i relation til kompetenceudvikling.

### Økonomi og prioritering

Hvad er de økonomiske rammer og procedurer for kompetenceudvikling på vores arbejdsplads? Skal der søges eksternt finansiering som supplement til egne midler? Hvad er god praksis hos os i forhold til prioritering af tid til kompetenceudvikling?

Medarbejdere i staten kan søge om midler til individuel kompetenceudvikling (Den Statslige Kompetencefond). Arbejdspladsen som helhed kan også overveje at søge midler i andre fonde.

### Implementering og evaluering

Hvordan skal vores kompetencestrategi gøres levende og implementeres? Hvordan og hvor ofte skal samarbejdsudvalget evaluere kompetenceudviklingsindsatsen på vores arbejdsplads?

Kompetencestrategien kan typisk implementeres via gruppeudviklingssamtaler (GRUS), medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og evt. centrale/decentrale indsatser.

### Læringsmetoder og effekt

Er der nogen læringsmetoder, som vi vil lægge særlig vægt på? Hvordan sikrer vi, at vi anvender det lærte i praksis og dermed får effekt af vores kompetenceudvikling?

Læringsmetoder er fx kurser, uddannelse, sidemandsoplæring, e-læring, jobrotation, studiebesøg og nye opgaver. Effekt af kompetenceudvikling handler bl.a. om, at både ledere, medarbejdere og kollegaer gør sig overvejelser om hvordan de ny erhvervede kompetencer nyttiggøres i praksis (før, under og efter igangsættelsen af en aktivitet)

# DIALOGKORT

## Metoder til kompetenceudvikling

Det er en god idé, at SU drøfter hvilke forskellige læringsmetoder, som arbejdspladsen vil benytte, og i hvilke situationer. Tænk bredt og lad jer inspirere af de mange forskellige muligheder. Erfaringerne viser, at arbejdspladser der bruger et miks af metoder opnår større anvendelse af kompetenceudviklingen i opgaveløsningen.

Læring kan opstå i mange forskellige situationer.

Nedenfor kan I se et udpluk af metoder, der bidrager til læring både på og uden for arbejdspladsen.



### Hvad skal læres?

Måske er der intern viden allerede, så man kan benytte sidemandslæring.

Måske er der brug for ekstern uddannelse og kurser. Eller måske kan workshops på arbejdspladsen fungere bedst, hvis det handler om, at en afdeling skal udvikle en ny fælles opfattelse af kerneopgaven.

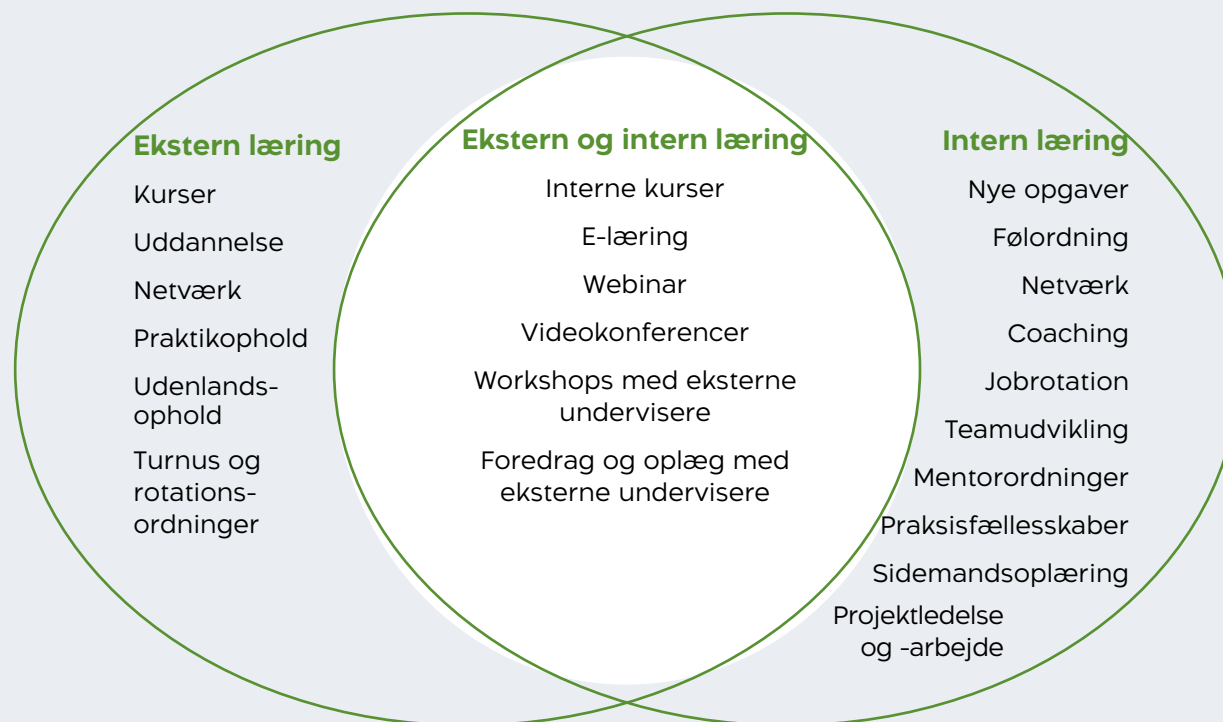
Hvilke **opgaver** er der på arbejdspladsen, og hvordan er de organiseret?

Eksempelvis kan der måske være mulighed for intern læring ved at rokere til nye opgaver eller indgå i samarbejde med nogle andre.

Hvordan er **rammer og kultur** på arbejdspladsen?

Hvis eksempelvis arbejdspladsen har tradition for tillidsfuldt samarbejde og vidensdeling, så kan der være mulighed for læring via fx feedback, coaching, mentor- og fælorderinger og sidemandsoplæring.

**Hvem** skal kompetenceudvikles? Der er forskel på, hvad der motiverer mennesker til at lære noget og rykke sig, og hvordan man lærer bedst. Metoden afhænger også af, om det er enkeltpersoner eller en hel gruppe, der skal udvikles.



## Status på kompetencestrategien



Kompetencestrategien sætter retning og mål for arbejdspladsens kompetenceudviklingsindsats.

Derfor bør SU fx årligt drøfter om kompetenceudviklingsstrategien fungerer i praksis, og bidrager til mere målrettet kompetenceudvikling. Hvis arbejdspladsen har besluttet indsatser, er det vigtigt der opstilles konkrete succeskriterier for indsatserne. Det kan fx være, at der er opstillet succeskriterier i forbindelse med gennemførelse af større omstillingsprojektet, nye it-systemer eller lignende.

I kan lade jer inspirere af nedenstående spørgsmål:

### Principper, retningslinjer og tværgående indsatser i kompetencestrategien

Har de aftalte principper og retningslinjer fungeret efter hensigten, eller er der behov for justering?

Er der eventuelle indsatser fortsat tilstrækkelige, eller er der behov for nye?

Har der været afsat tilstrækkelige ressourcer i form af penge, tid og opmærksomhed til de ønskede udviklingsaktiviteter?

### Implementering af kompetencestrategien

Er kompetencestrategien kendt og anvendt af ledere og medarbejdere fx. i forbindelse med MUS?

Er vi nået i mål med indsatserne, hvis ikke - hvad skyldes det?

Er der skabt sammenhæng mellem kompetencestrategien og de individuelle udviklingsplaner for medarbejderne?

### Feedback på kompetencestrategien

Hvordan får SU feedback i forhold til om kompetencestrategien har fungeret?

Har I tradition for at involvere flere ledere og medarbejdere fra arbejdspladsen i forhold til status på målene/succeskriterierne i kompetencestrategien?

# DIALOGKORT om kompetencer



## Almene kompetencer generiske

- Læse, skrive og mundtlig forståelse
- Talforståelse
- IT-færdigheder
- Fremmedsprog (engelsk, tysk mv.)
- Opstille og arbejde efter mål i arbejdet
- Tidsstyring/personlig planlægning
- Problemløsning
- Analytiske forståelse
- Strategisk forståelse
- Studiekompetencer
- Projektledelse/projektarbejde

## Personlige kompetencer kontekstbundet

- Samarbejdsevne
- Forandringsparathed
- Selvledelse
- Refleksion/kritisk refleksion
- Selvtillid
- Respekt for andre og andres værdier
- Kommunikative og formidlingsmæssige evner
- Kreativitet/innovative evner
- Engagement, motivation, dedikation
- Lære at lære
- "Selvevaluering": Egne styrker og forbedringsområder i forhold til udvikling (MUS)
- Performance

## Faglige kompetencer generiske og kontekstbundet

- Kompetencer erhvervet gennem uddannelse (papir på), fx jurist, smed, kontorassistent, politi, underviser, leder
- Ajourføring af faglige kompetencer/grunduddannelse
- Videreuddannelse i forhold til grunduddannelse (overbygning)
- Videreuddannelse i forhold til ny faglighed (ex specialist)
- Faglige kompetencer erhvervet i jobbet/praksis

## Organisatoriske kompetencer praksisforståelse/kontekstbundet

- Standarder
- Procedurer
- Retningslinjer
- Professionel adfærd
- Forretningsforståelse
- Organisationskultur og mangfoldighed
- Professionelt netværk
- Etik
- Situationsbestemt ledelse

kompetence overblik