

Målrettet kompetanseoppbygging i organisasjoner. Hvordan etablere og opprettholde relevant jobbatferd?



- HiAk, avd. for atferdsvitenskap.
- NAFO, 13.05. 2011
- *Cand.paed.spec.*
- *Kjell Arne Larsen*

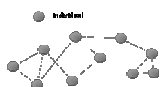
Hva er en organisasjon?

- **Organisasjon**
- Fra Wikipedia

Organisasjon er to eller flere mennesker som arbeider sammen og utfører oppgaver for å oppnå et mer eller mindre klart definert **mål**. Dette vil i praksis innebære en formalisering med fordeling av sider ved arbeidet (rollefordeling/oppgavespesialisering) for at samarbeidet skal gi mest mulig effekt.

Organisasjoner fremmer medlemmene sine interesser, realiserer mål, produserer varer og tjenester, og administrerer og utøver myndighet.

Kjell Arne Larsen,
HiAk, vpl.tlf: 41689994



Nettverk

(Fra Wikipedia):

Nettverk av menneskelige forhold som danner forbindelser mellom flere mennesker. Sterke og svake bånd viser graden av bekjentskap, tilgjengelighet, fortrolighet og støtte mellom punktene.

Ledernetverk er profesjonelle nettverk der ledere/HR-ansvarlige i samspill med likestilte får mulighet for å utvikle seg faglig og personlig gjennom erfaringsutveksling.

Kjell Arne Larsen,
HiAk, vpl.tlf: 41689994

Personalopplæring, lover og avtaleverk

- Lov om sosiale tjenester m.v (§2-3)
- Lov om helsetjenesten i kommunene (§6-1,6-2)
- Hovedavtalen for arbeidstakere i staten, kap. 6: § 22-23: Opplærings- og utviklingsplan
- Kompetansereformen: *"Det er et overordnet mål for Kompetansereformen at den skal bidra til å dekke samfunnets, arbeidslivets og den enkeltes behov for kompetanse."*

Kjell Arne Larsen,
HiAk, vpl.tlf: 41689994

Personalopplæring

- Livslang læring (OECD)
- Strategi for å realisere livslang læring på alle nivåer og sektorer i samfunnet:
- Ny basiskompetanse for alle
- Økte investeringer i menneskelige ressurser
- Innovasjon i undervisning og læring
- Verdsetting av læring og veiledning
- Opplæring nær bruker

Kjell Arne Larsen,
HiAk, vpl.tlf: 41689994

Innovasjon(nyskaping)

- Kontinuerlig bedre kvalitet
- Utvikle ny kompetanse og endring av praksis
- Planlagt endring som forbedrer praksis
- Eierforhold til endring
- Frustrasjonstoleranse
- Behov for endring – problemdiagnose
- Ressurser: kompetanse, økonomi

Kjell Arne Larsen,
HiAk, vpl.tlf: 41689994

Innovasjon(nyskapning)

- Motstand og barrierer:
 - Psykologiske barrierer: trygghet
 - Praktiske barrierer: tid, ressurser
 - Uklare mål
 - Systembarrierer
 - Makt- og verdi: kollisjon, manipulering
- Løsning – Implementering
- Evaluering (Skogen, 2004)

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Behavioral scientists in general and organizational behavior researchers in particular strive to attain the following hallmarks of any science:

1. The overall purposes are: understanding/explanation, prediction and control.
2. The definitions are precise and operational.
3. The measures are reliable and valid.
4. The methods are systematic.
5. The results are cumulative.

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Personalopplæring- forutsetninger

- Mangel på faglig kompetanse
- Manglende kunnskap og ferdigheter i forhold til ønsket jobbutførelse
- Utilfredstillende jobbutførelse med utgangspunkt i nåværende ferdigheter og kunnskap
- Motstand mot endring

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Personalopplæring- forutsetninger

- Krav om endring av omsorgstiltak eller etablering av nye tiltak
- Endring i rammer, lovverk eller kunnskap
- Dårlig arbeidsmiljø
- Viktig å knytte kompetanseutvikling direkte til arbeidssituasjonen "Hands-On-Training"
- (Reid, D.H, Parsons, M.B. & Green, C.W, 1989).

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Faktorer som innvirker på arbeidsmiljø og arbeidsbetingelser

- Sammenfall mellom organisasjonens mål og de ansattes mål
- Sammenfall mellom utfordringer og kompetanse
- Tilgang til relevant informasjon
- Tilgang til relevant bistand
- Effektiv logistikk (turnus, innkjøp, rutiner osv.)
- Læringsorientert og støttende klima og bedriftskultur

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Reducing Staff Absenteeism (fravær)

- Følsomt tema, kartlegge og analysere
- Involvere ansatte i forslag til tiltak ?
- Positiv forsterkning av funksjonell tilstedeværelse vs. straff på fravær
- Organisere personalet i team
- Fleksibel arbeidsdag-individuelle løsninger
- Spesifiser akseptabel frekvens
- Godta ekstraordinære hendelser?
- Sr: Fritid, privilegier, anerkjennelse (Durand, 1983)

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Effektiv ledelse

- Lederatferd som gir påvisbare resultater i trivsel og produktivitet
- Den effektive leder:
 - Øker medarbeidernes energi og innsats
 - Øker forståelsen av å nå mål
 - Gir medarbeiderne troen på mestring
 - Er modell for disse ferdighetene
 - Kreativ, humoristisk og innovativ

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Effektiv ledelse

- Arbeidstilfredstillelse oppstår når:
 - De ansatte har arbeidsoppgaver tilpasset kompetansen
 - De ansatte har innvirkning på utformingen av eget arbeid og gis mulighet for utvikling (Hawthorn, 1924)
 - De ansatte omgis av et sosialt støttende miljø (HRM)

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach

- "... managing the people – the human resources of an organization – have been, are, and will continue to be, the major challenge and critical competitive advantage."

(Luthans,2011)

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Effektiv ledelse

- Leder har ansvaret for å kartlegge medarbeidernes kompetanse og systematisk utnytte læringsmulighetene jevnlig
- Veiledningsoppdrag
- Informasjonsutveksling (kurs, fagstoff)
- Delegering av oppgaver

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Effektiv ledelse

- Jobbrotasjon
- Hospitering i andre tiltak
- Prosjektarbeid
- Spesialoppdrag
- Kurs, etter- og videreutdanning
- Sett av tid hver uke til personalet

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Kompetansekartlegging(KK)

- En prosess for å identifisere viktige egenskaper og ferdigheter på hver posisjon og prosess i organisasjonen
- KK er viktig for valg, rekruttering og beholde de riktige personene
- Resultere i operasjonalisert jobbprofil
- Søker og intervjuer vet hva som kreves

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Kompetansekartlegging(KK)

- Intervju, test / sjekklister, rollespill, case, referanser
- KK – en base som må oppdateres fortløpende
- KK er positivt for ansatte og ledelse, gir oversikt: styrker, svakheter og mål for egenutvikling (Nordhaug, 2002)

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Kompetanse



- Kunnskaper og ferdigheter
- Holdninger og personlige egenskaper
- "som kan bidra til å løse bestemte oppgaver på det området kompetanse gjelder" (NOU 1994:8, s.14)

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Utfordringer

- Er personalet motivert / kvalifisert?
- Er jobben meningsfull, ser vi sammenheng?
- Blir vi tatt vare på?
- Hva er gode personalforsterkere?
- Blir trivsel prioritert?
- Er det en tydelig bedriftskultur?

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Hvordan forbedre praksis?

- Internopplæring
- Personalforsterkere
- Etablerer klare rutiner og krav
- Veiledning, feedback og ledelse
- Begrunne betydning
- Kvalitetssikring
- Sett av nok tid – langsiktig plan!!

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Mål for egen atferd

- Skill mellom mål og tiltak
- Er aktiviteten målet eller effekter av aktiviteten?
- Er det kunnskapsmål, ferdighetsmål eller holdningsmål?
- Kombinasjon av strategier for å nå mål
- Du er din egen tilrettelegger

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Medarbeidersamtale

- En fortrolig og planlagt dialog mellom leder og medarbeider for å avdekke utviklings- behov for begge parter og bedriften
- Vanskelig oppgave for leder: usikre på kompetanse, angst for konflikter, usikre på rolle og oppfølging

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tlf: 41689994

Sjekkliste for medarbeidersamtale

Medarbeider:	Avdeling:
Overordnet:	Dato:

1. Oppfølging fra forrige medarbeidersamtale.

Ha med konklusjon/notater fra forrige medarbeidersamtale:

- Hvilke arbeidsmål/resultater har du nådd?
- Hvilke oppgaver står tilbake og hva er årsaken til det?
- Hva kan vi lære av dette med tanke på planlegging og gjennomføring av nye tiltak.

Kjell Arne Larsen,
HIAK,vpl.tlf: 41689994

2. Klargjøring av hvordan du opplever arbeidssituasjonen.

- Er de psykososiale forholdene tilfredstillende?
- Er din arbeidsmengde og dine arbeidsoppgaver OK?
- Er de fysiske arbeidsforholdene OK?
- Hvordan opplever du arbeidsdelingen i bedriften?
- Er rutinene klare? Hvilke savner du mest, kom med forslag.
- Hva opplever du som positivt?
- Hva kunne du tenkt deg annerledes?

Kjell Arne Larsen,
HIAK,vpl.tlf: 41689994

3. Personlige forutsetninger.

Er det noe av dette som bør diskuteres?

- Grad av selvstendighet, rom for initiativ.
- Måter beslutninger treffes på.
- Gjensidig informasjon.
- Vurdering av arbeidet/prestasjonen.
(veiledning/tilbakemelding)

Kjell Arne Larsen,
HIAK,vpl.tlf: 41689994

4. Utveksling av forventninger til hverandre.

Hva skulle jeg sett at du:

- gjorde mer av og hvorfor?
- skal fortsette å gjøre og hvorfor?
- skal gjøre mindre av og hvorfor?
- eventuelle andre forventninger.

Kjell Arne Larsen,
HIAK,vpl.tlf: 41689994

5. Arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

- Ta utgangspunkt i bedriftens mål.
- Er det klart hva som er dine oppgaver?
- Er det klart hva som er ditt ansvarsområde?
- Hvilke arbeidsmål bør vi sette for neste periode?
- Hva gjør vi med gjenstående oppgaver fra punkt 1.

Kjell Arne Larsen,
HIAK,vpl.tlf: 41689994

6. Utviklingstiltak.

- Hvilke utviklingstiltak vil du foreslå for bedriften?
- Hvilke utviklingstiltak vil du foreslå for deg selv?
- Andre tiltak til fordel for bedriften eller våre samarbeidspartnere.

7. Andre forhold som har innflytelse på arbeidet.

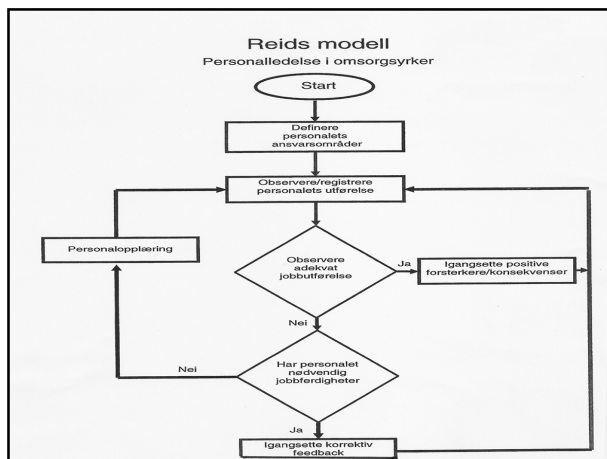
Dette er ment som en hjelp til egenforberedelsene til medarbeidersamtalen og er kun til eget bruk. Noter stikkord som medbringes til samtalen.

Kjell Arne Larsen,
HIAK,vpl.tlf: 41689994

Personalopplæring

- Reid's modell for personalopplæring
Reid, Parsons, Green (1989). *Staff Management in Human Services*
- Jobbutførelse, feedbackformidling og opplæring er en kontinuerlig prosess
- Ansvarsområder og oppgaver tilstrekkelig avklarte
- Regelmessige observasjoner
- Formidle konsekvenser
- Hands-On-Training

Kjell Arne Larsen,
HiAK,vpl.tif: 41689994



Mulige personalforsterkere

- Arbeide målrettet med bruker
- Fornøye brukere og nærpersioner
- Opplæringsresultater
- Anerkjennelse fra medarbeidere/ledelse
- Veilederfeedback
- Nye arbeidsoppgaver, kurs, hospitering
- Selvforsterkning

Kjell Arne Larsen,
HiAK,vpl.tif: 41689994

Planlegging og gjennomføring

- Trange økonomiske rammer og praktiske barrierer – begrensning eller utfordring?
- Prioriteringer og konsekvensanalyse mht. brukerne, personalet og organisasjonen
- Valg av opplæringsbetingelser
- Målvalg

Kjell Arne Larsen,
HiAK,vpl.tif: 41689994

Evaluering

- Vurdering av IP, IOP, målvalgsplaner, rapporter m.m.
- Direkte observasjon av samhandling i arbeidssituasjonen
- Medarbeidersamtaler
- Tilbakemeldinger fra andre
- Kvalitative og kvantitative data

Kjell Arne Larsen,
HiAK,vpl.tif: 41689994

EVALUERING - FEILSØK

- Uklare mål
- Urealistiske mål
- Manglende kompetanse
- Samarbeidsproblemer
- Forsterkerproblem
- Metodeproblem

Kjell Arne Larsen,
HiAK,vpl.tif: 41689994

Reid & Parsons

- The availability of an effective treatment technology, such as that developed through applied behavior analysis, is a necessity .
- Equally important as the availability of an effective treatment technology is the effective application of the technology (2000).

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tif: 41689994

Litteraturliste

- Arntzen, E. & Almås, I.K (1998). Effekten av personalopplæring. Diskriminanten, 3.
- Austin, J. & Carr, J. E. (2000). Handbook of Applied Behavior Analysis. Reno: Context Press
- Bolman, L. & Deal, T.E. (2009). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Einarsen, S & Skogstad, A (2004). Det gode arbeidsmiljø-krav og utfordringer. Bergen: Fagbokforlaget.
- Holden, B. (1994). Personalopplæring. Diskriminanten (nå NTA), 4.
- Nordhaug O. (2002). LMR – Ledelse av menneskelige ressurser. Oslo: Universitetsforlaget.
- Larsen, K. A. & Nytrøen, A.M (1995). Strategier for personalopplæring i åpen omsorg. Diskriminanten, 4,53-56.

Kjell Arne Larsen, HiAk, vpl.tif:
41689994

Litteraturliste

- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach. N.Y. McGraw Hill.
- Reid, D.H, Parsons, M.B. & Green, C.W (1989). Staff Management In Human Services. Springfield.
- Rummler, G., & Brache, A.P. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (2.ed.). San Fransisco, CA: Jossey-Bass/ Awiley Imprint.
- Skau (2005). Gode fagfolk vokser - personlig kompetanse i arbeid med mennesker. Oslo: Cappelen.
- Skogen, K. (2004). Innovasjon i skolen. Oslo: Universitetsforlaget.

Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tif: 41689994

God forklaring?



Kjell Arne Larsen,
HiAk,vpl.tif: 41689994