



KOMPETANSE SOM KILDE TIL KONKURRANSEKRAFT

INNLEDNING

Kompetansebegrepet har i løpet av de senere år fått en rekke begrep knyttet til seg. Man snakker i dag om realkompetanse, kjernekompetanse, nøkkelkompetanse, metakompetanse, situasjonskompetanse og strategisk kompetanse osv. En definisjon ble gjort av motivasjonspsykologen White som sa at «kompetanse» kan defineres som individets kapasitet til å kunne mestre de krav de stilles ovenfor fra omgivelsene. Andre har definert kompetanse som den kunnskap, ferdigheter, evner og erfaringer og noen har valgt å ta med arbeidsoppgaver i kompetansebegrepet. En utfordring er ganske sikkert å holde seg faglig oppdatert – tilegne seg kompetanse slik at ulike bransjer fremstår med konkurransekraft og fortrinn.

Professor Odd Nordhaug ved Norges Handelshøyskole definerer kunnskaper, ferdigheter og evner inn i sin begrepsmodell. I litteraturen synes det klart at man har definert kompetansebegrepet ut fra både et individnivå og et organisasjonsnivå. På individnivå skilles det mellom effekter i form av endret jobbatferd, holdninger, ny kompetanse og mobilitet/karriere. På organisasjonsnivå sondres det mellom effekter på produksjon, kostnader, tidsbruk, kvalitet og arbeidsmiljø. Grunnen til at man legger begge disse nivåene inn i definisjonen av kompetanse, er at de individer som arbeider i en organisasjon er viktige for at organisasjonen skal være skikket til å kunne utføre verdiskapende aktiviteter og som tjener kundene på best mulig måte. Derfor blir det viktig å kunne synliggjøre både på individnivå og på organisasjonsnivå hvilken kompetanse som eksisterer på begge nivåer og dernest klargjøre hvilke kompetansegap som eksisterer knyttet til bedriftens strategiske kjerne og de krevende kundene - krevende markedet som organisasjonen skal betjene. Det vil føre for langt å gå inn på alle disse variantene av begrepet, men jeg har valgt å se på begrepet ut fra hvilke komponenter er det ved kompetansen som er kilde til konkurransekraft og verdiskapning med følgende tre underpunkter:

- **planlegning av kompetansetilgang**

- **investeringer i kompetanse**
- **kompetanseutvikling**

Mange hevder at kompetanse er kort og godt «**det**» som skal sikre bedriftens fremtidige konkurransekraft og verdiskapning. Bak dette ligger det noen sentrale drivkrefter som jeg kort vil nevne: Betydningen av et kundegrunnlag og konkurrenter: Kundegrunnlaget - markedet - representerer selve inntektsgrunnlaget og «eksistensgrunnlaget» for den enkelte bedrift. Markedsstørrelse og forventet markedsutvikling er av sentral betydning her. Den enkelte bedrift vil ha konkurrenter som kan tilby liknende produkter, varer og tjenester - hvilket innebærer at den enkelte kunde har valgmulighet og vil velge det som den enkelte kunde er best tjent med. I dette blir det viktig å kunne produsere særpregende kompetanse dvs. kompetanse som er knyttet til aktiviteter som den enkelte bedrift er i stand til å gjøre bedre enn konkurrentene. Faktisk representerer det fokus kompetansebegrepet har fått i de senere år en grunnleggende endring i forretningsmessig og menneskelig forståelse. Faglig representerer det et skift i fokus bort fra det økonomiske, teknologiske og sosiale grunnlag for forretningsvirksomhet over til et kulturelt grunnlag.

Den utviklingen som er på gang vil definitivt kreve en ny bedriftskultur og en forståelse av at arbeid med bedriftens kultur er en av de viktigste forretningsprosesser. Trolig vil ikke kundene inn i neste årtusen akseptere bedrifter som ikke vet hva de vet og som ikke skaper merverdi gjennom kompetanse.

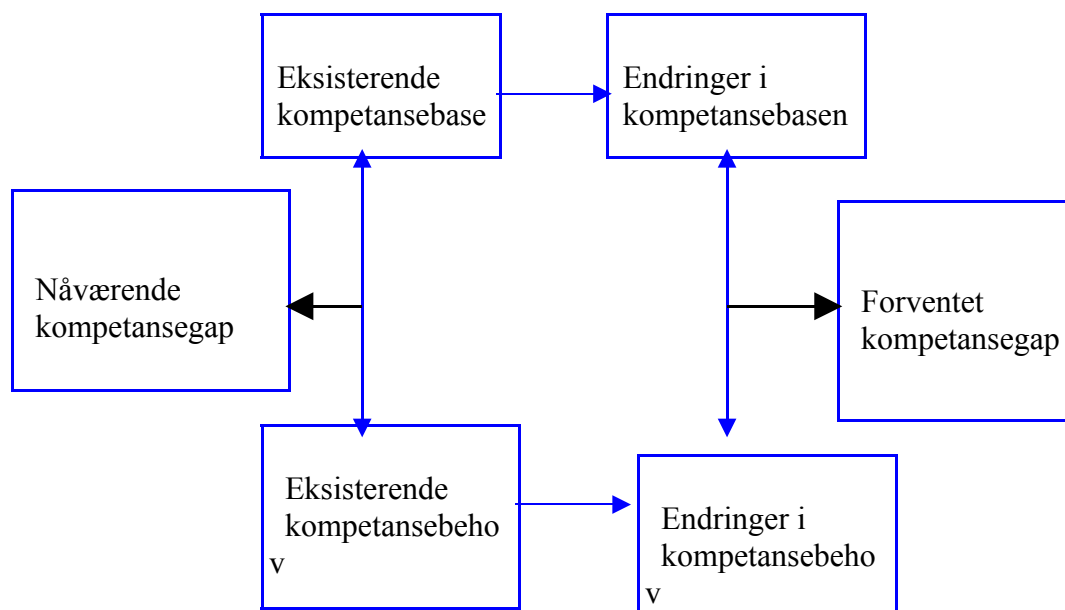
Planlegging av kompetansetilgang

Planlegging av kompetansetilgang eller strategier for kompetansetilgang kan ikke ensidig innrettes på ulike tiltak som forsterker kunnskaper og ferdigheter. De må også inneholde tiltak for å kunne skape engasjement, mobilisere personkraft og å skape felles grunnlag for felles mål, strategier og visjoner. Ofte henger et dårlig resultat sammen med bedriftens manglende vilje og evne til å legge fokus på intern kompetanseutvikling. Arbeidsoppgavenes krav, ledelsesformer, bedriftskultur påvirker i stor grad kompetansens albuerom. Planlegging av kompetansetilgang henger også svært nøye sammen med bedriftens kompetanseressurser og unikiteter - strategiske konkurransefortrinn. Hvilke kompetansebehov vil bedriften ha pr. dags dato og hvilke behov vil bedriften trenge om 5 år?. Både økt kompetanse og redusert kompetanse i en organisasjon vil normalt føre til en ny fordeling av oppgaver og ansvar. Derfor blir planlegging av kompetansetilgang være helt sentralt for enhver organisasjon. I enhver situasjon tildeles den som er best egnet, ansvar for oppgavene. Derved må dette endre seg når oppgavene endres og egnethet må revurderes, fordi nye kompetanser kommer til eller fordi kompetanser forsvinner ut av organisasjonen. Dette kan illustrere ved Nordhaugs modell nedenunder.

Investeringer i kompetanse

Investeringer i kompetanse er avhengig av en rekke faktorer. Kompetansebasen endrer seg som et resultat av de kompetansestrømmer som det er så sentralt for bedriften å kunne styre. Både økt kompetanse og redusert kompetanse vil normalt føre til en ny fordeling av oppgaver og ansvar i bedriften. Ideelt baseres

anskaffelsen og utviklingen av kompetanse på en kompetanseanalyse, der formålet er å beregne bedriftens kompetansegap, som er forskjellen mellom tilgjengelig kompetanse og kompetansebehov. Eksisterende kompetansebehov fremkommer som resultat av en analyse av strategiens og planenes konsekvenser for nødvendig anskaffelse av kunnskaper og ferdigheter som muliggjør at arbeidsoppgaver blir løst. Slike konsekvenser vil komme til syne i jobbanalyser, nærmere bestemt gjennom stillingsbeskrivelser og kravspesifikasjoner. Kompetansebehovet vil således fremkomme som en påpeking av nødvendige investeringer i kompetanse. Kompetansebehovet vil også avhenge av i hvilken grad kunnskap og ferdigheter kan frigjøres gjennom potensielle endringer i måten kompetansen er organisert på. Dette kan illustreres i følgende modell som er hentet fra Nordhaug 1998:



Sammenstilles så eksisterende kompetansebase korrigert for endringer med eksisterende kompetansebehov korrigert for endringer, fremkommer det forventede kompetansegapet. Kompetansegapet nødvendiggjør utvikling av et rekrutteringsprogram, planlegging av kompetanseutvikling, karriereplanlegging og eventuelt konfigurering av kompetanse ved hjelp av omorganisering.

Kompetanseutvikling

En plan for kompetanseutvikling kan omfatte en rekke tiltak. Opplæring av medarbeidere som både kan være av mer formell karakter eks. regulær undervisning internt eller eksternt eller uformell opplæring i form av mer systematisk jobbtrening. Kompetanseutvikling gjennom rekruttering kan være et annet tiltak. Karriereplanlegging enda et annet tiltak hvor målet er å aktivisere og utvikle kompetansen i det interne arbeidsmarkedet ved å planlegge den interne rekrutteringen og kompetanseutviklingen samtidig. Kompetanse kan også leies for et bestemt tidsrom - bruk av konsulenthjelp for en bestemt periode. Et siste moment kan også være samarbeid eller fusjoner med andre foretak for å styrke kompetansen i bedriften. Formidling av nødvendigheten av kompetanseutvikling og motivering for å gå inn for dette er helt avgjørende for å kunne realisere denne delen av strategien for den enkelte bedrift. Utnyttelse av kompetanse innebærer at

den blir brukt. Dette krever organisering , overvåking og motivering og i siste instans er dette med på å skape konkurransekraft og merverdi for bedriften i bedriftens totalstrategi.

Terje Stig Knudsen
Partner/seniorrådgiver