

DILF Kompetenceprofiler

Det primære formål med kompetenceoversigterne er at skabe et overblik over, hvilke arbejdsopgaver der knytter sig til hvilke stillingskategorier, og hvilke kompetencer der understøtter disse opgaver. Derudover skal oversigterne sikre en større præcision i valg af kurser til dækning af identificerede kompetencebehov. Man vil ofte være nødsaget til at grave et spadestik dybere, end kompetenceoversigterne giver mulighed for, og de er således ikke ment som en endegyldig normativ sandhed, men snarere som en vejledende rettesnor man kan tage udgangspunkt i.

DILFs generiske kompetencemodel opererer med en kompetencebase, som består af fire kompetenceelementer:

- Functional skills (funktionsspecifikke kompetencer)
- Business skills (generelle forretningskompetencer)
- Personal skills (personligheden og personlige egenskaber)
- Leadership skills (ledelseskompeterencer)

Sammen med personens erfaringer udgør dette kompetencebasen. Den samlede kompetence- og kvalifikationsbase kan afhængig af motivationen, omgivelserne og konteksten føre til en given adfærd, som munder ud i performance.

Performance er normalt den grundlæggende 'driver' bag ønsket om kompetenceudvikling. Vi sondrer her mellem to typer af kompetenceudvikling:

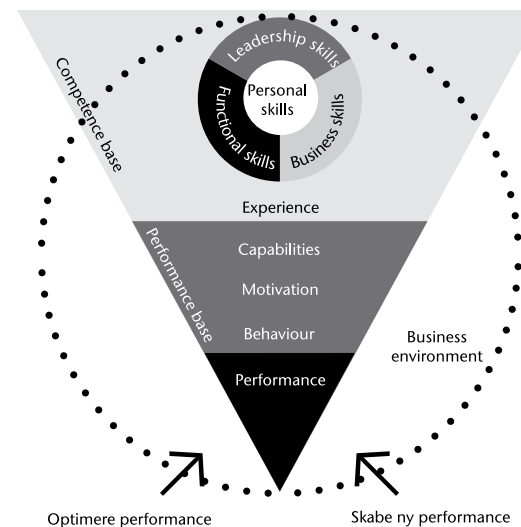
1. Kompetenceudvikling som skal sætte folk i stand til at skabe nye præstationer (f.eks. inden for et nyt område)
2. Kompetenceudvikling som skal optimere eksisterende performance, så man dermed bliver bedre til noget, man allerede kan

Kompetenceudviklingsprocessen starter med en analyse af, hvordan man gerne vil påvirke performance i henhold til ovenstående to former. Herefter afdækkes, hvilken adfærd der driver de givne præstationer, ligesom funktionsvilkårene i miljøet kortlægges. Sidst, men ikke mindst, skal man søge at kortlægge motivationen hos de involverede – f.eks. via en DiSC profilanalyse.

Alt dette leder frem til en delkonklusion: Hvilke evner skal udvikles, hvilke motivationsfaktorer skal påvirkes, og hvordan håndteres vilkårene i omverdenen? – er der f.eks. funktionsvilkår, som bør ændres?

Herefter opstilles idealkompetenceprofilen, som anvendes som udgangspunkt for afdækning af det eksisterende kompetenceniveau. Eventuelle huller i kompetenceprofilen identificeres og beskrives. Man kortlægger, hvorledes den nødvendige kompetenceudvikling kan gennemføres, og efterfølgende implementerer man kompetenceudviklingsprogrammet.

Det skal her bemærkes, at selvevaluering af det eksisterende kompetenceniveau efter vores erfaring i mange tilfælde er utilstrækkeligt. Vi anbefaler derfor, at flere parter deltager, og ideelt set, at evalueringen foretages af en neutral tredjepart med den nødvendige ekspertise.



KOMPETENCEOVERSIGTERNE – STRUKTUR OG ANVENDELSE

Kategoriinddeling

Vi har defineret fem kategorier i et kontinuum (i oversigterne = kolonner). Et kontinuum, fordi der er flydende overgange mellem kategorierne. Hver kategori specificeres og beskrives ved opgaver, kompetencer (struktureret efter DILF kompetencemodel), uddannelse og erfaring.

Vi mener, at denne inddeling på sin vis er universel. Dvs. at alle, som arbejder inden for fagområdet, vil kunne finde sit job i oversigten, næsten uafhængigt af hvor stor virksomheden er.

I mindre virksomheder vil én person måske varetage opgaver på tværs af tre kategorier, og i meget store virksomheder vil én kategori måske være inddelt i flere mindre områder. Der er naturligvis altid virksomhedsspecifikke hensyn at tage, men opgaverne og kompetencerne vil grundlæggende være de samme. Oversigterne er således vejledende og ment som et værktøj til mere sikker navigering rundt i kompetenceudbudene.

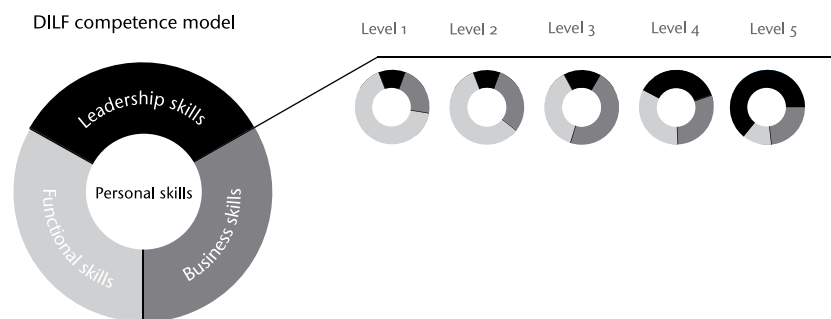
Hastig udvikling i kompetenceprofiler og karriereveje

Det generelle kompetenceniveau er for vores faggrupper, som for samfundet i øvrigt, stigende. Folk har stadigt højere initialkvalifikationer – især i kategorierne 2-3. Det er således ikke ualmindeligt, at relativt nyuddannede dimittender på kandidatniveau træder ind i disse kategorier. Tilsvarende kan vi konstatere, at kompetenceprofilerne bevæger sig i retning af såkaldte 'T-profiler', hvor kandidaterne har en ret bred baggrund inden for flere fagområder, eks. IT, produktion, marketing, finans etc., kombineret med en dyb indsigt i eksempelvis indkøb eller logistik – heraf betegnelsen 'T-profil'.

Generelt stilles der i dag større krav til folks tværorganisatoriske forståelse og samarbejdsevner, idet den tættere integration funktionerne imellem betyder, at man skal kunne se en problemstilling fra mange sider. Ligeledes er det vigtigt at kunne forstå og analysere markeder, det være sig på kundesiden som på forsyningsiden. Frem for alt indgår IT som optimeringsværktøj i næsten alle processer og sammenhænge, hvorfor en dyb indsigt i dette område er nødvendig for de fleste kategorier.

Det er dermed vigtigt at påpege, at der i kategoribetegnelsen ikke er tale om en organisatorisk vertikal karrierevej. Karrierer går ikke længere fra 1 til 5, men måske fra 1 til 2 eller fra 2 til 3-4. En karrierevej fra elev til funktionsdirektør, hvor man udlæres i professionen, praktisk talt uden formel uddannelse, er i dag et særsyn.

Ligeledes skal det understreges, at der ikke nødvendigvis er nogen organisatorisk differentiering mellem kategori 3 og 4. Det er en klassisk inddeling i specialist kontra leder, som i vores øjne kan og bør sidestilles karrieremæssigt og lønmæssigt for netop at undgå, at fabelagtige specialister ender i lederjobs, som de måske er knapt så fabelagtige til, men som de pga. misforståede karriereudviklingsplaner og -opfattelser må tage for at komme videre. Det er typisk meget forskellige personer, der kan og bør varetage de to typer af jobs.



© DILF 2007

DILF taxonomi

| | | |
|----------|------------|--|
| Level 1 | kender til | kender til kompetencen, men behøver i udstrakt grad trin for trin vejledning og støtte for at anvende kompetencen |
| Level 2 | forstår | forstår kompetencen på et grundlæggende niveau, men behøver vejledning og støtte for at anvende kompetencen i mange situationer |
| Level 3 | anvender | anvender kompetencen selvstændigt inden for kendte rammer, men behøver vejledning og støtte for at anvende kompetencen i mange situationer |
| Level 4 | behersker | er rutineret og behersker kompetencen i såvel kendte som nye situationer og kan selvstændigt anvende kompetencen i situationer, som afviger fra normalen |
| Level 5a | udvikler | mestrer kompetencen og er i stand til at udvikle nye koncepter, metoder, værktøjer, som udvider kompetencen og relateret viden |
| Level 5b | træner | er i stand til at oplære andre i kompetencen, herunder dele kompetencen op i hensigtsmæssige elementer, prioritere disse i relation til oplæring og træne andre heri |

© DILF 2007

Stillingsbetegnelser

I hver af de to oversigter er kategorierne beskrevet med eksempler på stillingsbetegnelser. Det er ikke uden risiko, da stillingsbetegnelser mange steder er politiske titler snarere end indholdsdekkende betegnelser og dermed per definition lidt 'kildne'. Der findes et utal af mulige titler, som opfattes meget forskelligt. Det kan derfor forekomme, at en betegnelse, vi har placeret i kategori 1, hos andre vil dække over opgaver i kategori 2 eller 3. Derfor er det vigtigt, at disse betegnelser tages for vejledende og ikke i sig selv afgør indplaceringen af personer.

Opgaver

De opstillede opgaver er ikke prioriterede, men så vidt muligt kronologiserede i forhold til en arbejdsproces.

DILFS FIRE KOMPETENCEELEMENTER

Functional skills

De funktionsspecifikke kompetencer udspringer i denne forbindelse af de ovennævnte opgaver. Det er altså faglige og arbejdsrelaterede kompetencer, som vurderes nødvendige for at kunne udføre et job i den pågældende kategori. Listen er på ingen måde fuldkommen, men kan betragtes som en kerne af kompetencer. Disse er igen delt ind i viden, færdigheder og værktøjer. Disse kompetencer er alle knyttet til en given jobfunktion.

Business skills

Forretningskompetencer er mere generiske kompetencer, som dels knytter sig til generel overordnet viden omkring erhvervsforhold og dels til mere industri- eller branchespecifik forståelse for eksempelvis markedsdynamikker, kunder, teknologianvendelse etc.

Personal skills

Personlige kompetencer refererer dels til personlighedstræk og dels til egentlige kompetencer; eksempelvis kommunikationsfærdigheder, samarbejdsevner etc. Disse kompetencer er struktureret ud fra DiSC personprofil værktøjets struktur og terminologi, og man kan selvsagt erstatte denne del med det værktøj, man nu engang anvender i egen virksomhed.

Leadership skills

Ledelseskompeter har primært at gøre med det, man på dansk ville kalde lederskabsdimensionen og i mindre grad med managementdelen af ledelsesbegrebet. Her kan man igen, efter behov, indplacere virksomhedens egne modeller og koncepter, i fald man ønsker dette.

DILFS TAXONOMI

DILFs taxonomi fra niveau 1-5 kan så anvendes til de givne kompetencer. Pilene i modellen indikerer, at man i princippet kan udvikle sig i tre retninger, 1. udvikleren, 2. træneren, eller 3. en kombination af 1

og 2. I praksis er det selvsagt et fåtal, som når niveau 5 inden for ret mange kompetencer.

Kursusoversigten

I kursusoversigten er indplaceret alle de kurser, vi kører i DILF. Det betyder, at man ved at indplacere sig selv i oversigten kan se, hvad DILF kan tilbyde af kompetenceudvikling i kursusform til hvert segment. Kurserne er inddelt i tre niveauer (A, B og C), som udelukkende er differentieret på erfaring. Grænsen mellem niveauerne er flydende. Det vil sige, at det er op til den enkelte at vurdere, hvornår man tilhører hvilket erfaringsniveau. Det skal her understreges, at erfaring ikke altid er en funktion af tid, dvs. anciennitet alene kvalificerer ikke nødvendigvis til en højere placering i denne sammenhæng.

Kurserne er placeret i lavest anbefalede niveau inden for en kategori og kan derfor sagtens have relevans for personer med større erfaring og i 'højere' kategorier. Befinder man sig f.eks. i kategori 2 og mener at være på relativt højt erfaringsniveau (C), anbefales det, at man har alle de kurser (kompetencer), der ligger forud for dette niveau både i kategori og erfaring – altså alle de kurser som er placeret i kategori 1 og 2 både niveau A, B og C. Er man derimod ny og uerfaren i et job i kategori 2, anbefaler vi, at man venter med kurserne, til mere erfaring er opnået. Alt, hvad der ligger før et aktuelt erfaringsniveau inden for en kategori, er altså anbefalet.

Niveau A: Nyansatte og relativt uerfarne inden for et område

Niveau B: Ansatte med nogen erfaring inden for et område

Niveau C: Ansatte med stor erfaring inden for et område

Ikoner på hvert kursus

Der vil på hver enkelt kursustekst i vores kursusoversigt være et ikon svarende til oversigten for det pågældende fagområde, dvs. enten indkøb eller logistik/SCM. Ikonet gengiver de fem kategorier og de tre niveauer og indeholder farveudfyldte felter svarende til de i oversigten definerede målgruppesegmenter. Således kan man relativt hurtigt få overblik over kursets relevans. Er man i tvivl, er det altid tilrådeligt at tage endnu et kig på oversigternes specifikationer.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| A | | | | | |
| B | | | | | |
| C | | | | | |

Eksempelvis betyder ovenstående ikon, at det pågældende kursus primært er relevant for personer i kategori 2 med nogen erfaring og personer i kategori 3 og 4, som er nyansatte eller relativt uerfarne i det pågældende fagområde.

Sekundært er kurset relevant for personer i kategori 2 med stor erfaring og kategori 3 og 4 med nogen eller stor erfaring.