

Virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring



Arbeidsrapport juli 1997

**NTNU****INSTITUTT FOR PRDUSJONS-
OG KVALITETSTEKNIKK
NORGES TEKNISKNATUR-
VITENSKAPELIGE UNIVERSITET**Adresse: N-7034 Trondheim
Besøksadresse: Rich. Birkelandsv 2B
Telefon: +47 73593800
Telefaks: +47 73597117**RAPPORT****TITTEL**Virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring.
Arbeidsrapport**FORFATTER(E)**

Jan A. Bakken, Jaques Harald Vassal, Halvard S. Kilde

ARKIVNØKKEL
NTNU 97014**RAPPORT NR.**
1850.97**ISBN**
82-7706-082-3**DATO**
1. juli 1997**SIGNATUR****SIDER/APPEND.**
25**SAMMENDRAG**

Arbeidsrapporten vurderer hvilket modenhetsnivå en organisasjon må ha innen prosjektstyring/virksomhetsstyring før det vil være lønnsomt å etablere en metode for ressurs- og kompetansestyring. Her presiseres viktigheten av en standard implementert metode for prosjektstyring og en organisasjonsorientert kultur som meget viktige elementer.

Det bør tilstrebes å flytte fokus mot en mer prosjekt- og prosessorientert organisasjonsstruktur fra den tradisjonelle linjeorganisasjonen.

Modellen for virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring har som mål å bruke prosjekter til å bygge opp kompetanse og til å få rett kompetanse inn i prosjektene. Sentralt i modellen står kompetansepoolen. Den holder oversikt over alle forhold rundt den enkelte ansatte.

Rapporten fokuserer på ulike elementer i modellen som hvordan kompetansepoolen kan struktureres, hvilke kompetanseområder som bør tas med, hvilke mulige kartleggingsmodeller som er aktuelle. Den tar også opp de utfordringer som ligger i ressursallokeringen.

Et av de viktigste budskapene i denne rapporten er at en ikke kan utvikle er fullstendig modell for virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring. Bedriftene må gjøre dette selv. Modellen som er under utarbeidelse i forskningsprosjektet vil være et rammeverket som bedriftene må arbeide videre med.

Nøkkelord
NORSK**Nøkkelord**
ENGELSK

Prosjektstyring

Project management

Prosjektstyringsteknikker

Project management techniques

Kompetansestyring

Resource management

Arbeidsrapport
for
Forskningsprosjektet
Virksomhetsrettet ressurs- og
kompetansestyring

METIER SCANDINAVIA

i samarbeid med

FORSKNINGSPROGRAMMET PS 2000

og

NORGES FORSKNINGSRÅD

1.juli 1997

Innhold

1. Sammendrag	4
2. Innledning, idegrunnlag og målsetting	5
3. Hva må til for å få god virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring?	6
4. Bedrifts/organisasjonsstruktur	8
5. Konsept for virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring.	10
5.1 Mål og visjon	10
5.2 Modellen understøtter ulike nivåer i organisasjonen	11
6. Modellens virkemåte.....	12
6.1 Innledning	12
6.2 Ressurs- og kompetansepool.....	13
6.2.1 Innledning	13
6.2.2 Kompetansepoolens strukturering	14
6.2.3 Hvilke kompetanseområder er aktuelt å ha med.....	15
6.2.4 Kompetansekartlegging	17
6.2.5 Vedlikehold av poolen/kvalitettsikring	17
6.3 Melding av ressurs- og kompetansebehov	18
6.4 Synliggjøring av behov og tilgjengelighet.....	18
6.5 Ressursallokering	19
6.6 Kompetanseoppbygging (i prosjekter).....	21
7. Videre arbeid.....	22

Figuroversikt

Figure 1 Figuren viser hvilket modenhetsnivå som er ønskelig for i størst mulig grad å lykkes med ressurs- og kompetansestyring.	7
Figure 2 Figuren viser svakhetene ved en tradisjonell organisasjonsstruktur og fordelene ved en prosjektorganisasjon.....	8
Figure 3 Figuren viser hvordan prosjektet blir den sentrale delen av en organisasjon..	8
Figure 4 Figuren vise målet med metoden for ressurs- og kompetansestyring.	10
Figure 5 Figuren viser hvordan metoden er tenkt å fungere.....	12
Figure 6 Figuren viser sentrale elementer i ressurs/kompetansepoolen samt hvilke aktiviteter som er nødvendige for å få poolen etablert.	13
Figure 7 Figuren viser den overordnede strukturen som en må holde seg innen. Her kan det i det videre arbeidet komme endringer.....	15
Figure 8 Figuren viser noen av mest sentrale forhold som må tas hensyn til i allokeringen av ressurser og kompetanse.	20
Figure 9 Figuren viser arbeidet i forskningsprosjektet frem til juni 1997.	22
Figure 10 Figuren viser hva en skal arbeide med i perioden fra juni 1997 og til prosjektet er ferdig.	22

Vedlegg: Funksjonsdesig juli 1997

1. Sammendrag

For å få nytte av det relativt omfattende arbeidet med ressurs- og kompetansestyring er det viktig at bedriften har en viss modenhet innen styring av sine prosjekter og øvrige oppgaver. Det er også sentralt at det er en organisasjonsorientert kultur. Med det menes at alle må ønske bedriftens beste, og akseptere at prosjekter suboptimaliseres for å sikre optimale forhold for bedriften totalt.

Det bør tilstrebes å flytte fokus mot en mer prosjekt- og prosessorientert organisasjonsstruktur fra den tradisjonelle linjeorganisasjonen.

Målet for modellen for virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring har som mål å bruke prosjekter til å bygge opp kompetanse og til å få rett kompetanse inn i prosjektene. Sentralt i modellen står kompetansepoolen. Den holder oversikt over alle forhold rundt den enkelte ansatte.

Det er et mål at kompetansepoolen skal kunne brukes både til planleggingsformål for oppgaver og kompetanse samt til direkte allokering mot oppgaver.

Rapporten fokuserer på ulike elementer i modellen som hvordan kompetansepoolen kan struktureres, hvilke kompetanseområder som bør tas med, hvilke mulige kartleggingsmodeller som er aktuelle. Den tar også opp de utfordringer som ligger i ressursallokeringen.

Et av de viktigste budskapene i denne rapporten er at en ikke kan utvikle en fullstendig modell for virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring. Bedriftene må gjøre dette selv. Modellen som er under utarbeidelse i forskningsprosjektet vil være et rammeverket som bedriftene må arbeide videre med.

Det videre arbeidet består i utvikle en prototype av den kompetansepoolen som skal benyttes i modellen, sammen med et mer konkret metodeverk. Gjennom hele arbeidet er det lagt opp til en omfattende kvalitetssikring og markedstilpassing gjennom samarbeid med mange av landets største bedrifter. Det videre arbeidet bygger på et funksjonsdesign som ligger som vedlegg til denne rapporten.

2. Innledning, idegrunnlag og målsetting

Mange bedrifter og organisasjoner ser store muligheter gjennom å styre større deler av sin organisasjon basert på prosjektstyringsprinsipper. Effektivisering av prosjektorganiseringen og utnyttelsen av tilhørende ressurser og kompetanse anses for å være et av de områdene som vil gi størst bidra til å gjennomføre prosjekter og oppgaver mer effektivt. Tilfeldig eller dårlig ressurs- og kompetanseutnyttelse medfører både kostnads- og tidsoverskridelser på ulike prosjekter og oppgaver. Dette resulterer i at organisasjonen ikke får utnyttet den kompetansen bedriften innehar og det kompetanseoppbyggende potensialet som ligger i prosjektgjennomføringen. Behovet for forbedret kompetanse- og ressursutnyttelse er underbygget i et forstudie gjennomført i regi av Prosjektstyring År 2000 (PS2000). Her henvises det til rapport "kompetanse som styringsparameter" av Prosjektleder Ole Jonny Klakegg, NTNU.

Ut fra dette melder det seg et behov for en modell for kan øke næringslivets muligheter og evner til aktivt og systematisk å arbeide ned dette temaet. Målet med forskningsprosjektet er å utvikle en modell for virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring. Denne modellen skal kunne fungere som et rammeverk for bedrifter som ønsker å arbeide med ressurs- og kompetansestyring.

Norges Forskningsråd, PS 2000 og Metier Scandinavia samarbeider om prosjektet.

Dette dokumentet gir en oversikt over arbeidet i prosjektet de siste året, samt tanker og ideer som har vært oppe i prosessen. Disse tankene og ideene er trukket sammen til et mer konkret funksjonsdesign som ligger som vedlegg. Dette funksjonsdesignet danner grunnlaget for det videre arbeidet i prosjektet.

3. Hva må til for å få god virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring?

For å få effekt av innsats som blir lagt ned i arbeidet med ressurs- og kompetansestyringen er det nødvendig at organisasjonen har et minimumsnivå av modenhet i styringen av sine prosjekter.

I dette ligger følgende elementer:

Prosjektorientert organisasjon

Prosjekter bør være en vesentlig og sentral del av organisasjonens arbeidsomfang og at organisasjonen erkjenner de behov prosjektorganisasjoner har vedr. ansvar/myndighetsforhold.

Standardisert og implementert modell for prosjektgjennomføring

Det er viktig at organisasjonen har standard modell for å gjennomføre prosjekter på. Det er imidlertid nødvendig at modellen er implementert. Med det menes at alle prosjektene gjennomføres i trå med metodikken. Dette er helt avgjørende for å få til styring på et overordnet nivå.

Prosjekt/oppgaverelatert timeregistrering

For å kunne styre prosjektene tilfredsstillende er det viktig å vite hva den enkelte medarbeider bruker tiden til. Dette er kun mulig gjennom en prosjekt/oppgaveorientert registrering av den tid en jobber på de enkelte prosjektene.

En organisasjonsorientert kultur

For at ressurs- og kompetansestyringen skal fungere så godt som mulig, er det viktig at hele organisasjonen er orientert mot hva som er best for den totale organisasjonen. Virksomhetens mål og behov setter rammer for prosjektene, og det er under disse vilkår det enkelte prosjekt må optimaliseres. En må unngå at alle prosjektene kun handler etter eget beste

Figuren under illustrerer dette på en mer grafisk måte.

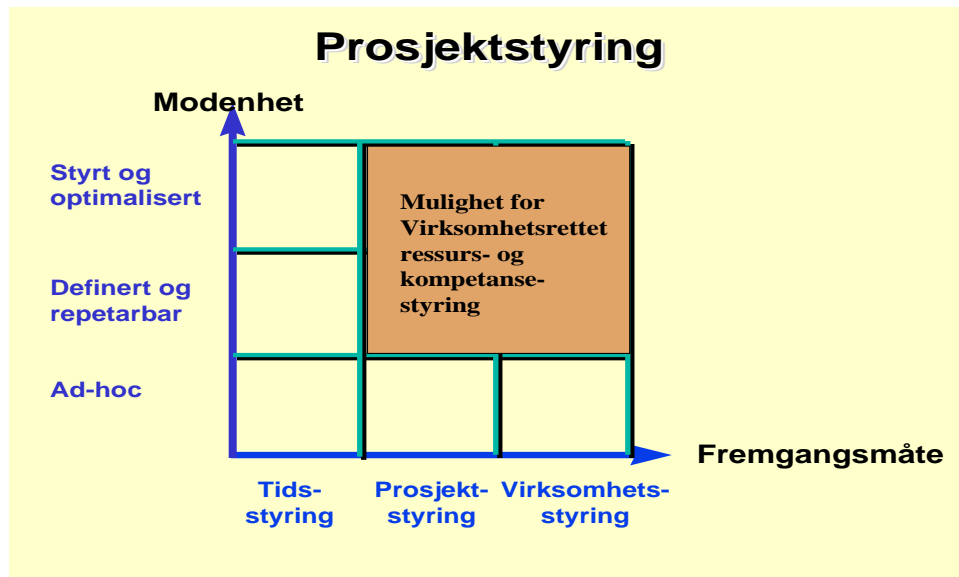


Figure 1 Figuren viser hvilket modenhetsnivå som er ønskelig for i størst mulig grad å lykkes med ressurs- og kompetansestyring.

Dersom det ovennevnte modenhetsnivået ikke er oppnådd vurderes det slik at nytten antakelig vil være størst ved å rette innsatsen mot å komme opp på det angitte modenhetsnivå.

4. Bedrifts/organisasjonsstruktur

Den vanligste måten å organisere en organisasjon på er den tradisjonelle hierarkiske strukturen med nivåer og funksjonsområder. Figuren under viser hvordan dette kan resultere i fragmentert organisasjons. Dette kan føre til bl.a.: Informasjonstap, Sektortenkning/"kongeriker", koordinerings- og kontrollproblemer, demotivasjon m.m..

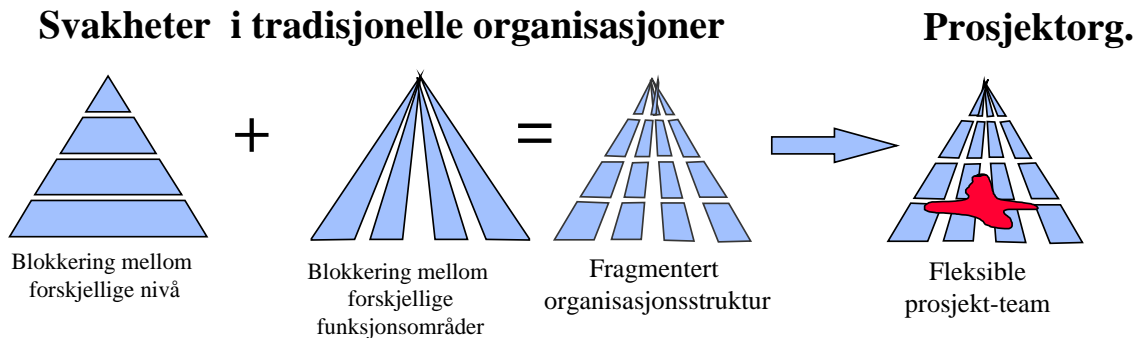


Figure 2 Figuren viser svakheter ved en tradisjonell organisasjonsstruktur og fordelene ved en prosjektorganisasjon.

Prosjektorganiseringen kan som figuren viser bryte på problemene en har i den fragmenterte organisasjonsstrukturen gir ved at prosjektgruppene settes sammen med medarbeidere fra aktuelle delene av organisasjonen. Dette blir det en kaller en matriseorganisasjon. Dette åpner samtidig for en annen måte å se organisasjonen på. Figuren under viser hvordan en kan tenke seg at organisasjonen bygges opp rundt prosjekter.

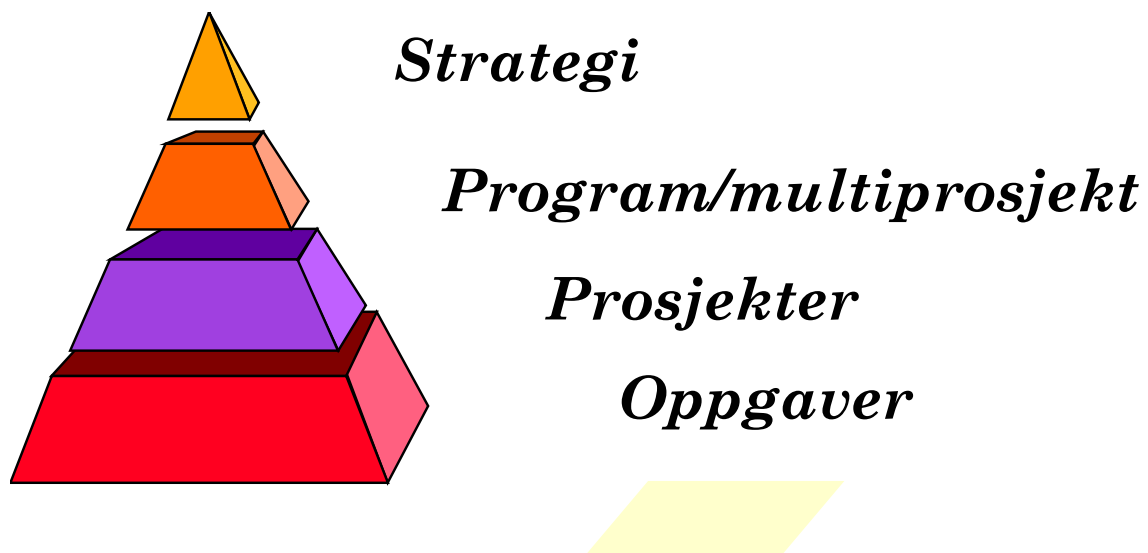


Figure 3 Figuren viser hvordan prosjektet blir den sentrale delen av en organisasjon.

Denne organisasjonsstrukturen åpner for enn mer prosessorientert organisasjon. Bedriftens strategi gir føringer for hvilke program som skal etableres, prioriteres eller avsluttes. Programmenes strategi bygger opp om organisasjonens strategi og gir føringer til hvilke prosjekter som gjennomføres. Aktivitetene i prosjektene bygger på samme måte opp rundt prosjektene. En kan fremdeles tenke seg en tradisjonell matriseorganisasjon, men fokuset er nå vridd fra en linjeorientering mot en mer prosess/resultatorientering.

Modellen for ressurs- og kompetansestyring som foreslås i dette dokumentet fokuserer på den prosjektorienterte organisasjonsstrukturen. Det vil si at linjen blir mindre synlig. Dette kan med tiden føre til større avdelinger da mange av linjeledernes oppgaver nå blir liggende hos program eller prosjektleder.

5. Konsept for virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring.

I dette kapitlet beskrives en modell for ressurs- og kompetansestyring med hensyn til innhold, funksjoner og virkemåte.

Vi ser i modellen kun på de menneskelige ressursene og den kompetansen de besitter.

5.1 Mål og visjon

Kompetansen til de menneskelige ressursene er viktig, og blir stadig viktigere. I en spørreundersøkelse gjennomført i forskningsprosjektet sier 65% av de spurte lederne at en det er et stort forbedringspotensiale i det økonomiske resultat dersom en klarer å utnytte kompetansen til medarbeiderne bedre. Den teknologiske utviklingen vil sannsynligvis føre til at utnyttelsen av kompetansen vil spille en enda større rolle i fremtiden.

Med tanke på viktigheten av økt kunnskap, er det spesielt viktig for norsk næringsliv å få igjen mest mulig for hver krone som investeres på kompetanseheving. Samtidig er det nødvendig å tenke nytt for å finne ut hvordan man oppnår en mest mulig effektiv læring.

Modellen for styring av ressurser- og kompetanse har to hovedmål. Modellen skal bidra til å:

- plassere riktig kompetanse på riktig aktivitet
- bruke prosjekter og aktiviteter til å bygge opp kompetansen

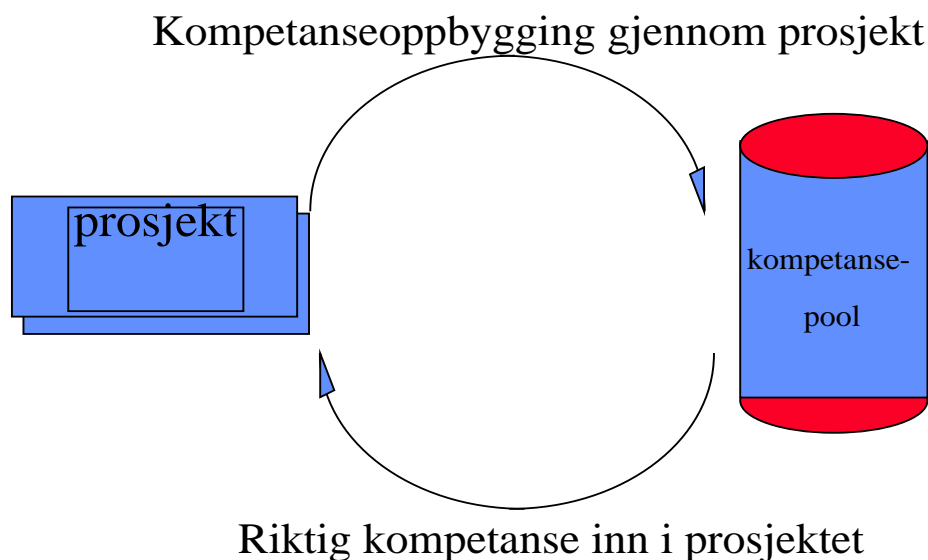


Figure 4 Figuren vise målet med modellen for ressurs- og kompetansestyring.

5.2 Modellen understøtter ulike nivåer i organisasjonen

Det er viktig at modellen understøtter bedriftenes ulike behov for strukturering av ressurser og kompetanse. Modellen som utvikles er tenkt å understøtte 2 sentrale prosesser . Vi har valgt å benytte begrepene Planlegging og Operativt. Bak disse begrepene ligger følgende resonnement.

Planlegging

Her foregår alle former for planlegging og målformulering vedr. ressurser og kompetanse. En kan arbeide med planlegging på alle nivåer i organisasjonen. En kan f.eks tenke seg at bedriftens toppledelse legger planer for hvor mange programmerere en trenger innenfor det nye satsingsområdet om 2 år. I et program kan en tenke seg at legges planer for å ha tilstrekkelig kompetanse tilgjengelig dersom en får de kontrakten en har gitt tilbud på, eller om en har tilstrekkelig ressurs- og kompetansemengde til å delta i konkurransen. På prosjektnivå vil en det dreie seg å ha oversikt over ressurspådraget en gang ute i prosjektet.

Nytten av å arbeide med planlegging blir bl.a.at en får:

- synliggjort fremtidig behov for ressurser og kompetanse
- synliggjort gapet mellom dagens tilgjengelighet og fremtidig behov
- får grunnlag for rekrutteringsplan/opplæringsprogram
- gir innspill i budsjettprosessen
- gir et mulighetsvindu for bedriftens utvikling
- etablert mål for fremtidig ressurs- og kompetansemengde i organisasjonen eller deler av den.

Operativt

Det er i det operative arbeidet konkrete forespørselen om ressurs- og kompetanse foregår. På dette nivået forventes det tilbakemeldinger om hvilke ressurser en kan benytte i det aktuelle prosjektet eller til den aktuelle oppgaven.

Nytten av en det operative nivået i modellen kan bl.a. være at en får:

- et hjelpemiddel til å allokere riktig ressurs og kompetanse
- synliggjort kompetansebehov for hele og deler av organisasjonen
- synliggjort gapet mellom behov og tilgjengelighet
- koblet karriereplaner og operativt arbeid
- beslutningsunderlag for prioritering mellom prosjekter.

6. Modellens virkemåte

6.1 Innledning

Dette kapitlet vil en beskrive de elementene som vi har valgt å legge til metodikken. I tillegg til denne rapporten blir det utarbeidet et funksjonsdesign som danner grunnlaget for den videre utviklingen av modellen. Det henvises til dette vedlegget for å få en samlet og god oversikt over modellen for ressurs- og kompetanseutnyttelse. Sentralt i modellen står ressurspoolen som skal holde oversikt over hvem som kan hva, og hvem som gjør hva når.

Figuren under viser hvordan metodikken er tenkt å fungere.



Figure 5 Figuren viser hvordan modellen er tenkt å fungere.

I grove trekk kan figuren forklares ved å se på en strøm av prosjekter, ordre eller andre oppgaver i bedriften. På den annen side er de en strøm av medarbeidere (både egne og evt. innleide) Oppgavene og de menneskelige ressursene må kobles sammen på en måte som på best måte støtter bedriftens mål og strategier og optimaliserer bruken av ressursene. Det betyr at mange oppgaver må suboptimaliseres for at bedriftens resultater skal optimaliseres. For å få til en allokering mot oppgavene er det viktig å ha en oversikt over tilgjengelig ressurser, og kunne synliggjøre behovene mot hva som er tilgjengelig.

6.2 Ressurs- og kompetanepool

6.2.1 Innledning

Ressurs- og kompetanepoolen er en meget sentral del av modellen. Denne skal holde oversikt over hvem som kan hva, hvem som er tilgjengelig for nye oppgaver osv. Det skal være mulig å søke inn i poolen for å få ut data som er av interesse for allokering av ressurser, og for å kunne styre utviklingen på bedriftens kompetanse.

Det er viktig å bestemme hvilke elementer som skal være med i poolen. Figuren under viser mulige sentrale elementer.



Figure 6 Figuren viser sentrale elementer i ressurs/kompetanepoolen samt hvilke aktiviteter som er nødvendige for å få poolen etablert.

Før en etablere en pool må en påse at en har en struktur på kompetansen som tilfredsstillende bedriftens behov. Denne skal inneholde de elementer en ønsker å styre etter. Når strukturen er fastlagt kan en begynne å kartlegge medarbeiderne. Det er viktig at det ikke blir med den første kartleggingen. En må påse at poolen blir oppdatert jevnlig for å sikre at den har troverdighet. Dette gjelder oppdatering av gamle data og innlegging av nye.

Hvem som ha ansvaret for poolen må bedriftene selv ta stilling til. En kan for eksempel dele ansvaret på følgende måte:

Personalavdelingen - Ansvar for at poolen er operativ, at alle medarbeidere er inne med overordnede data som ansettelsesforhold, personalia o.l.. Personal må også påse at ressurseiere følger de retningslinjer som er satt for registreringer i poolen er forstått og at de følges. Den får dermed en kvalitetssikringsfunksjon. Personalavdelingen kan også fungere som en megler

dersom det er uenighet om hva som skal inn i poolen, og sikre at poolen ikke på noen måter brukes utover de områdene som er definert. Dette for å sikre personsikkerheten.

Ressurseier - Ressurseier kan ha ansvaret for at alle data er rimelig oppdaterte. At det er enighet mellom ressurseier og medarbeider om innholdet o.l.. Ressurseier må i tillegg legge til rette for regelmessige oppdateringer i samarbeid med medarbeider.

Den enkelte - Den enkelte medarbeider/ressurs har ansvar for å påpeke når data er foreldet eller nye data bør legges inn.

6.2.2 Kompetansepools strukturering

Ideelt sett bør det kun være en pool som inneholder alle ressurser. Det har imidlertid vist seg vanskelig å operere en slik pool når en driver allokering mot aktiviteter i det enkelte prosjekt. En kan derfor tenke seg en pool/database hvor alle ressursene ligger inne. Herfra allokeres ressurser til de enkelte prosjekter. I tillegg etableres det en prosjektpool hvor ressurser som er allokert til prosjektet ligger inne. Det er her prosjektlederen allokerer sine folk mot de ulike oppgavene som ligger i prosjektet. Strukturen på kompetansen bør også tenkes gjennom. Figuren under viser en mulig struktur.

En kan tenke seg at kompetanseområder er overordnede områder. F.eks. Prosjektledelse, programmering, produktkjennskap, økonomi e.l.l.. Enkeltkompetanser under produktkjennskap kan være de ulike produktene bedriften har.

Før en starter kartleggingen må en ha etablert en skala som sier noe om hvor høy kompetansen til den enkelte er på ulike områder. Bedriftene må selv bestemme antall nivåer, men en må passe på at det ikke blir for mange. Dersom det blir mange nivåer vil det kunne bli store utslag avhengig av hvem som setter "karakteren". Den må sikre seg at vurderingene av nivå blir så objektiv som mulig. Dette taler i retning av en skala med ikke for mange trinn. Se forøvring neste kapittel.

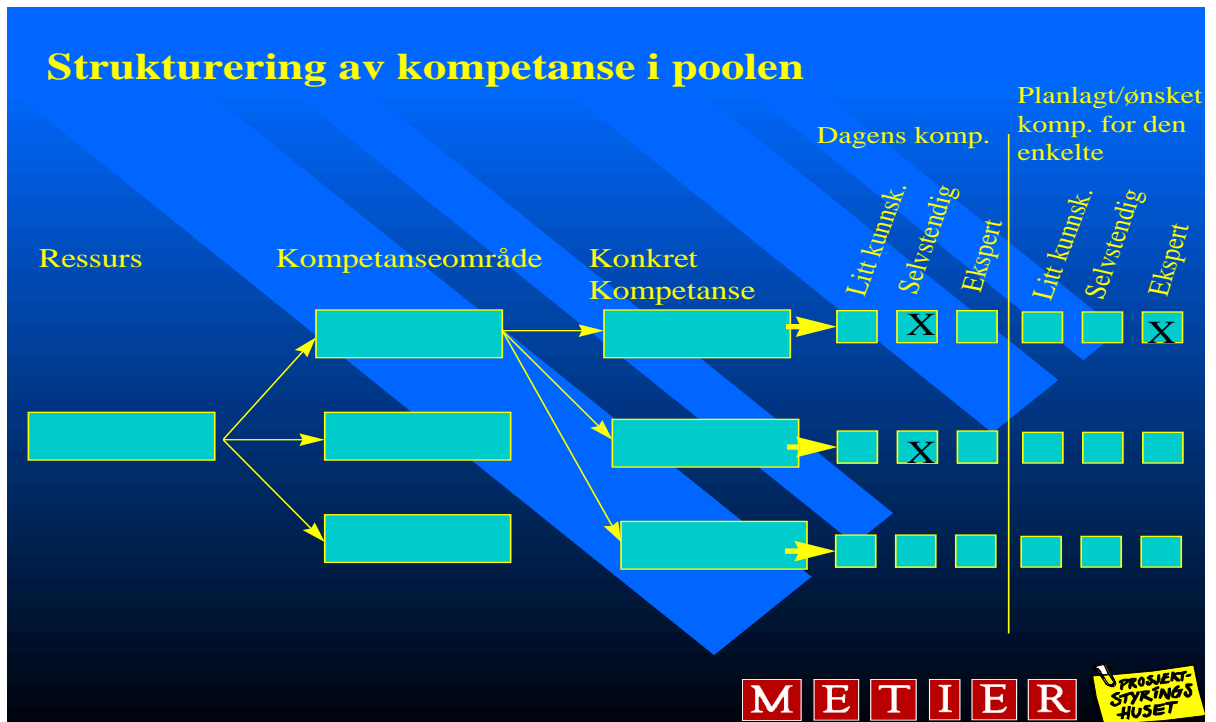


Figure 7 Figuren viser den overordnede strukturen som en må holde seg innen. Her kan det i det videre arbeidet komme endringer.

Figuren over beskriver strukturen som kartleggingen bør følge. Hvordan bedriftens kompetanse skal struktureres inne denne rammen er bedriftens ansvar å komme frem til. Dette er viktig får å sikre at strukturen støtter bedriftens behov. Den overordnede strukturen tar utgangspunkt i at hver person/ressurs kan ha kunnskaper innenfor definerte kompetanseområder. Kompetanseområdene er tenkt å være paraplyer for mer en mer detaljert kompetanse. En kan f.eks. tenke seg at produkter kan være et kompetanseområde. Innenfor området kan alle bedriftens produkter være ramset opp. For hvert enkelt produkt settes vurderingen litt, selvstendig eller ekspert på dagens kompetanse (Ingen kryss betyr ingen kunnskap).

På samme måte legges det inn hvilken kunnskapsnivå ressursen bør være på. Denne settes av ressurs og ressurseier i samarbeid. På den måte kommer både bedriftens strategi og den enkelte ressurs ønsker inn.

6.2.3 Hvilke kompetanseområder er aktuelt å ha med

Det er viktig å utvikle en modell som blir fleksibel til hvilke områder bedriften ønsker å kartlegge. D.v.s. at ovennevnte områder ikke må være rammene for bruken av modellen. Noen bedrifter vil ønske flere områder, mens andre vil ønske færre. Modellen må fungere uavhengig av dette. Samtidig er det viktig å unngå for mange områder som skal kartlegges/vurderes hos den enkelte medarbeider. Dette kan gjøre modellen unøyaktig, byråkratisk og lite anvendelig. En må samtidig ha så mange områder at det er mulig å få ut en moderat og riktig utvalg av aktuelle kandidater. For få områder gir få søkekriteria.

En ønsker i utgangspunktet alle forhold rundt de ansattes kompetanse som kan være av interesse i forbindelse med en allokering mot en arbeidsoppgave. Undersøkelser i ulike bedrifter viser at det er en enorm spredning i områder som en kunne tenke seg å ha oversikt over. Disse kan deles inn 3 hovedområder:

- 1 Faglige kvalifikasjoner
- 2 Personlige egenskaper
- 3 Tilgjengelighet

Faglige kvalifikasjoner

Ulike arbeidsoppgaver krever ulike typer faglig kompetanse. For å løse en oppgave kreves det et minimum av faglige kvalifikasjoner. For å finne rett person til å utføre oppgaven er det derfor viktig å ha en god oversikt over de ulike ressursenes faglige kompetanse. Ulike bedrifter vil ha ulike detaljering/gradering av kvalifikasjonsområder. En kan likevel f.eks. tenke seg at faglige kvalifikasjoner deles inn i følgende områder:

- Ledelse
- Generell fagkunnskap
- Spesifikk fagkunnskap
- Utdannelse/teoretisk kunnskap
- Språk
- Erfaring/prosjekterfaring

Personlige kvalifikasjoner

Personlige kvalifikasjoner er viktige når en skal sette sammen prosjektteam. Områdene kan være

Evne til å beslutte	Ferdigheter i å kommunisere	Operativ kompetanse utover det rent faglige
Evne til å prioritere	Samarbeidsevner	Kompetanse i prosjektarbeid
Evne til å få gjennomslag internt	Ferdigheter i å jobbe selvstendig	Tverrkulturell kunnskap og toleranse
Evne til å fungere i et team	Evne til systematikk	Ferdigheter i å tilfredsstille kundene
Resultatorientering	Kreativitet	Mestring av høyt arbeidstempo
Kompetanse relatert til organisasjonens omgivelser	Læringsferdigheter	Annet:

Vurdering av personlige kvalifikasjoner er en sensitiv materie. Datatilsynet har strenge regler på lagring av denne type data. Etter en vurdering og samtaler med ulike bedrifter har vi kommet til at vi venter med å ta med de personlige egenskapene i denne prototypen av metodikken for virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring. Dette betyr ikke at det er mindre viktig enn faglige kvalifikasjoner. Dette er heller et forsøk på etablere en modell som raskt lar seg implementere, og som ikke er for tung i rutine. Dersom noen bedrifter ønsker å ta med personlige kvalifikasjoner er dette fullt mulig med den overordnede strukturen som ligger i kompetansepoolen. Det er imidlertid viktig at dette gjøres i tråd med retningslinjer fra Datatilsynet. Det er viktig at dataen fremkommer på en meget objektiv måte. Det er snakk om meget følsomme saker.

Tilgjengelighet

Tilgjengelighet er en meget sentral del i styringen av ressurser og kompetanse. Det er nødvendig å ha oversikt over hvilke prosjekter ressursene jobber i og hvor mye av tiden som er tilgjengelig for nye oppgaver. Ferie/permisjoner m.m. er også forhold som kompetansepoolen må ha i seg.

Det bør ikke være mulig å planlegge med ressurser i prosjektene utover det som prosjektleder og ressurseier/ressursallokator har avtalt. Dersom det er behov for å trekke ressurser videre i tid bør dette initiere en ny dialog mellom prosjektleder og administrator. På den måten har administratoren til enhver tid oversikt over ressursenes belastning. For å kunne se behovet på forhånd er det stor hjelp i å etablert gode styringsrutiner i alle prosjekter.

I tillegg til den enkelte ansattes kompetanse kan modellen ha føringer for hvilke kombinasjoner av ulike medarbeidere som er gunstig for prosjektgruppens totale kompetanse. Denne vurderingen baserer seg på teorien om at en gruppes totale kompetanse er større enn summen av medlemmenes kompetanse. Dvs at det er en synergieffekt av samarbeid. Dette kan nedfelles i allokeringalgoritmen eller være retningslinjer for de som allokterer ressurser. Se kapittel om ressursallokering.

6.2.4 Kompetansekartlegging

Forrige kapittel tok for seg kompetansestrukturering i poolen og hvilke kompetanseområder som er aktuelle å ta med. Når strukturen er avklart er det tid for å starte kartleggingen. Det er nødvendig å få oversikt over den kompetansen organisasjonen besitter, før kompetansen kan utnyttes optimalt. En kompetansekartlegging må være strukturert med oversikt over hva den enkelte medarbeider behersker i dag, karriereplaner og ønsket kompetanseprofil.

Dataene kan innhentes på ulike måter: Eksempelvis intervju, medarbeidersamtaler, tester, egenmelding, tilbakemelding fra medarbeidere/prosjektledere o.l..

6.2.5 Vedlikehold av poolen/kvalitettsikring

Å vedlikeholde poolen kan bli sett på som mer viktig enn å kartlegge i starten. Dette fordi en ved å vedlikeholde/oppdatere poolen forvalter den arbeidsinnsats som allerede ligger i poolen. En ressurs-/kompetansepool som ikke er oppdatert jevnlig vil ikke fungere, og vil etter ganske kort tid være ute av bruk.

Det er samtidig viktig å ikke forsøke å oppdatere poolen for ofte.

Hvis dataene oppdateres for ofte medfører dette store vedlikeholdskostnader. Dersom de oppdateres for sjeldent reduseres kvaliteten og nytteverdien.

Så hvor ofte bør en da oppdatere poolen. Dette må bedriftene selv avgjøre men en kan tenke seg at en foretar en grundig gjennomgang av dataene. Dette kan gjøres som en del av medarbeidersamtalen. I tillegg kan en legge inn data etter endt prosjekt med innspill fra prosjektleder el.l og etter endt kursing/opplæring.

6.3 Melding av ressurs- og kompetansebehov

Et sentralt element i modellen er forespørsel om kompetansemengde. Med kompetansemengde menes kompetanse det er behov for, hvor lenge det er behov for den og til slutt hvor mange ressurser/timeverk som trengs til enhver tid. Detaljgraden på en melding vedr. et ressurs- og kompetansebehov, er avhengig av om det er strategisk/plan - eller operativt nivå som melder. Noen vil benytte denne funksjonen til å få ett overblikk over situasjonen, mens andre foretar en melding for å få en konkret person inn i et prosjekt.

Som tidligere nevnt skiller vi på strategisk/plan og operativ ressursforespørsel.

En planleggings forespørsel brukes i plansammenheng og kan føre til etablering av mål for hvor mye kompetanse en skal inneha om en viss tid. De strategiske forespørslene kan også brukes til å simulere ulike situasjoner i fremtiden. Hva om vi får kontrakten, hva om vi satser på dette produktet osv. Det er viktig at bedriftene selv finner en strukturert bruk av databasen til planleggingsformål.

En operativ forespørsel gjøres for å få tildelt konkrete ressurser.

For at modellen skal fungere og være oppdatert, er det avgjørende at all "personellbooking" skjer gjennom kompetansepoolen. Fundamentet for modellen er en ressurspool som avspeiler virkeligheten. Dersom prosjektledere "kaprer" personell på egen hånd, gir ikke poolen et reelt bilde av situasjonen.

Selv om det i dette dokumentet er differensiert mellom plan- og operativt nivå, er det viktig å understreke at bedriftens strategi vedr. kompetanse bør utarbeides som en samhandling mellom de to nivåene. Det må tilstrebes at allokeringer foretas for å understøtte bedriftens strategiske mål. Det bør derfor ikke være motstridende ønsker mellom de mål som etableres på strategisk/planleggings nivå og de behov allokeringer som foretas på operativt nivå.

Et spørsmålet er hvor nøyaktig et kompetansebehov bør meldes. En løsning er at prosjektleder prioriterer kompetansebehovet som meldes. For eksempel bør vedkommende kunne fransk flytende, og det er en fordel hvis han eller hun også snakker tysk. Modellen kan for eksempel velge bort personell etterhvert som kravene blir mer og mer spesifikke. Når alle utvelgelsesparametere tas hensyn til, sitter ressurskoordinator igjen med den/de som passer best til oppgaven. I praksis kan en ressurser oppleve at prosjektleder melder et høyere kompetansebehov enn nødvendig, fordi han vet at tilbudet alltid er dårligere enn etterspørselen. Dette problemet kan løses ved at ressursene leies fra poolen, kombinert med en prisingsmekanisme (erfarne arbeidere koster mer enn uerfarne og de med spisskompetanse er dyrere enn de uten etc.).

6.4 Synliggjøring av behov og tilgjengelighet

Det skal være mulig å synliggjøre behov og tilgjengelighet både på planleggings- og operativt nivå..

På planleggingsnivået vil synliggjøring av belastning og tilgjengelighet gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag, for eksempel under vurderinger av nye prosjekter eller satsningsområder. Ved vurdering av nye prosjekter kan beslutningstakerne raskt undersøke om bedriften har nok tilgjengelig kompetanse i det aktuelle tidsrommet. Synliggjøringen vil også være til nytte ved etablering av mål for fremtidig ressurs- og kompetansemengde.

På operativt nivå vil den som allokere ressurser motta og behandle ressursforespørsler ved hjelp av modellen. Før ressurstildelingen skjer, synliggjør koordinatoren belastning og tilgjengelighet fremover. Belastning synliggjøres både på personell og kompetanseområde. Synliggjøringen gjør det enklere å få til en realistisk belastning på personell, og reduserer dermed sannsynligheten for overbooking

6.5 Ressursallokering

Kompetansepoolen kan administreres av en ressursallokator . Den/de har ansvaret for å:

- utnytte mulighetene som ligger i modellen til å synliggjøre ressurs- og kompetansetilgjengelighet og -belastning
- allokere ressurser i henhold til prosjektenes ressurs- og kompetansebehov
- gjennomføre allokeringer i henhold til planlagt kompetanseoppbygging
- prioritere mellom prosjekter ved ressurskonflikter i henhold til beslutninger i henhold til bedriftens strategi.
- påse at kompetanseoversikten oppdateres
- være en ressursperson for styringsgruppen og den øvrige ledelsen

En kan også tenke seg at linjeledere har ansvaret for å allokere sine egne folk til prosjektene. Det er han/hun som kjenner sine folk best, og som har størst mulighet til å innfri de ønsker og behov den enkelte har, og til å påse karriere og kompetanseoppbyggingsplaner blir understøttet av allokeringene. Ulempen i forhold til en ressurskoordinator kan bl.a. være at prosjektlederne må forholde seg til mange ulike ressurseiere. Dette tar i dag mye tid, og tar fokus bort fra selve gjennomføringen av prosjektet.

Den som allokere ressurser til prosjekter i den hensikt å optimalisere organisasjonens totale ressursdiponering. Det er mange forhold som må hensyntas ved en allokering. Figuren under viser noen av de mest sentrale.

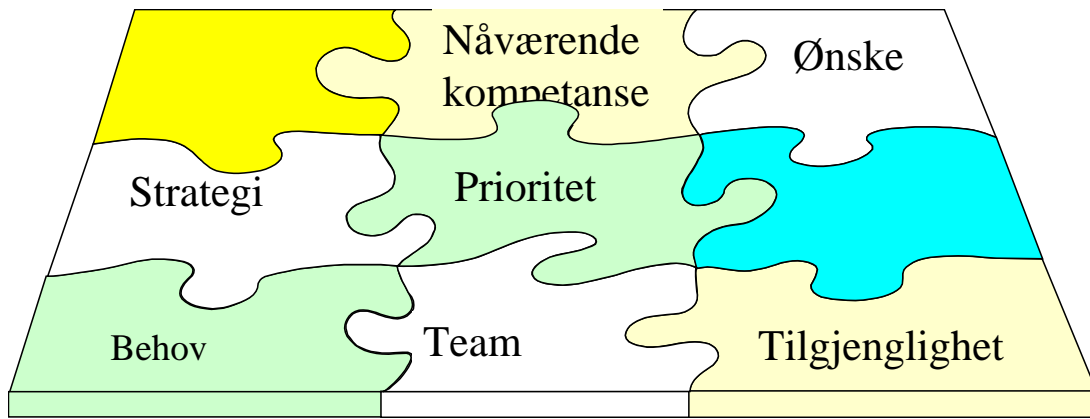


Figure 8 Figuren viser noen av mest sentrale forhold som må tas hensyn til i allokeringen av ressurser og kompetanse.

Strategi

Det er viktig at allokeringen som skjer understøtter bedriftens strategier og mål for fremtiden både når det gjelder driften generelt og kompetanseoppbygging.

Behov

For at det enkelte prosjekt skal kunne gjennomføres på en tilfredsstillende måte er det viktig at behovene prosjektet har blir tilfredsstillt.

Team

Når en setter sammen team, er det viktig at en utnytter det potensialet som ligger i gruppesammensetningen. Det kan bety å koble erfarne med uerfarne. En rolletype med en annen osv.

Prioritet

Ressurskonflikter vil ofte oppstå da prosjekter trenger den samme nøkkelressurs samtidig eller at det generelt er for lite ressurser tilgjengelig. Ressurskonflikter medfører prioriteringer mellom prosjekter. Prioriteringene bør foretas av en styringsgruppe, med forankring i organisasjonens mål og strategi. Modellen optimaliserer dermed gjennomføringen av organisasjonens oppgaveportefølje.

Tilgjengelighet

Når en skal allokere ressurser er det nødvendig å ta hensyn til tilgjengeligheten på ressursene/kompetansen.

Nåværende kompetanse

Ressurser som allokeres må ha en kompetanse som gjør dem i stand til å gjøre den jobben som skal gjøres. Det er derfor viktig at den som allokerer tar hensyn til nåværende kompetanse.

Ønske

Sist men ikke minst er det viktig at allokeringen tar hensyn til de ønsker ressursene har for videreutvikling. Det kan bety at en benytter ressurser som ikke er fullt ut kompetente ved starten av et prosjekt for å bygge opp kompetansen gjennom prosjektet. Dersom en skal gjøre dette er det viktig at den som allokeres er motivert for å utvikle seg innenfor fagområdet.

Konkret allokering skjer på forespørsel bassert på en plan. Denne planen kan gjelde en ny prosjektleder eller et helt prosjektteam. Det vesentlige er at selve allokeringen skjer etter en rimelig nøyaktig plan. Det antas at hovedmengden av allokeringer skjer etter forespørsler på prosjektnivå.

Meldinger på høyere nivåer vil som regel dreie seg om planfaglige forespørsler.

Se kapittel om kompetanseoppbygging.

6.6 Kompetanseoppbygging (i prosjekter)

Gjennom deltagelse i prosjekter og ved gjennomføring av oppgaver øker medarbeiderne sin kompetanse. En stor del av kompetanseoppbyggingen bør skje i prosjekter. Dette fordi det er dokumentert at learning by doing er den måten voksne lærer best og blir mest motivert av.

Det bør videre være mulig å ta hensyn til ønsket kompetanseprofil og karriereplaner. Dette kan gjøres ved å prioritere personell til oppgaver som de selv ønsker å bli flinkere til å løse. Ved å bruke prosjekter og aktiviteter til å bygge opp kompetanse fås en kombinasjon av mest effektiv læring og mest økonomisk løsning. Fordelen er at medarbeiderne produserer samtidig som de lærer. I tillegg blir den kompetansen som opparbeides benyttet umiddelbart. Det er å anta at den kompetansen som tilflyter medarbeiderne i et prosjekt også er up to date. Ved å etablere "fadderordninger" i prosjekter, hvor erfarne arbeidere jobber sammen med uerfarne, legges forholdene til rette for en effektiv erfaringsoverføring. Gevinster er for eksempel redusert behov for innleide ressurser og reduserte driftskostnader.

Ressurseier er den som koordinerer kompetanseutviklingen til den enkelte medarbeider. Han ser dagens kompetanse hos sine medarbeidere opp mot de behov organisasjonen har på kort, mellomlang og lang sikt.

Som nevnt tidligere i kapittelet, bør den som allokterer ressurser ta hensyn til den enkeltes karriereplaner og ønskede kompetanseprofil ved allokering i tillegg til prosjektlederens ønsker, men det hele må understøtte bedriftens mål og strategier.

7. Videre arbeid

Prosjektet går sin gang. Figuren under viser gangen frem til nå og det videre arbeidet frem til ferdigstilling.

Kartleggings-, analyse- og funksjonsdesignfasen

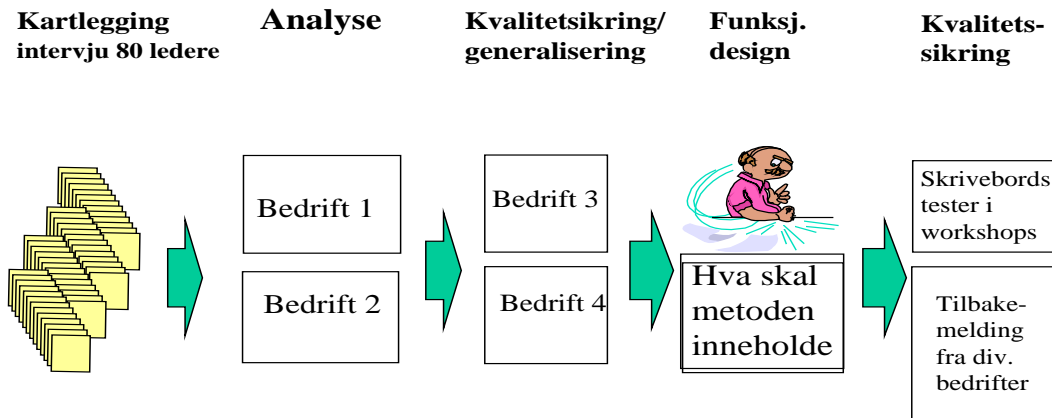


Figure 9 Figuren viser arbeidet i forskningsprosjektet frem til juni 1997.

Detaljdesign, prototype og utvikling

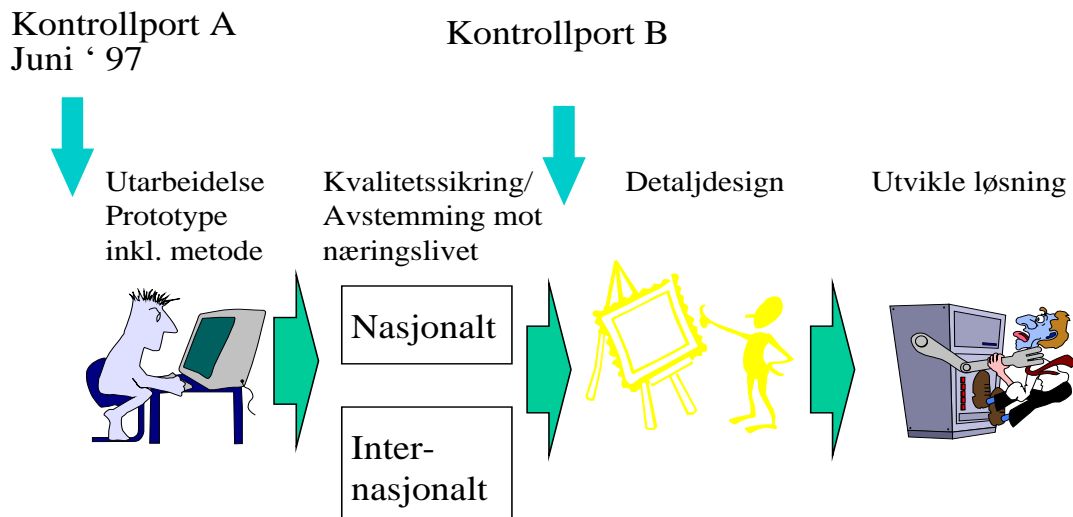


Figure 10 Figuren viser hva en skal arbeide med i perioden fra juni 1997 og til prosjektet er ferdig.

En er nå kommet til kontrollport A Juni'97. De resultater som er fremkommet tilsier at forskningsprosjektet Virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring bør gå ett skritt videre. Det er kommet mange henvendelser etter spørreundersøkelser,

avisreportasjer og et seminar vi holdt i mai'97, og det er tydelig at det arbeidet som legges ned i prosjektet kan bidra til å redusere gjennomløpstiden for oppgavene som skal løses, og til å øke bedrifters konkurransevne. Med dette som utgangspunkt går en i gang med utarbeidelsen av prototypen. Grunnlaget for det videre arbeidet ligger i hovedsak i vedlegget som er et funksjonsdesign som modellen bygger videre på.