



Kompetensutveckling – en karriärmöjlighet?

En kartläggning av vård- och omsorgspersonals karriär-
och kompetensutvecklingsmöjligheter inom kommunal
sektor.

Liselott Degselius & Mona Hellstadius

2012

Examensarbete i pedagogik, med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp
Personalvetarprogrammet, 180 hp

ABSTRAKT

I denna uppsats har vi undersökt hur kommuner arbetar med kompetensutvecklingsinsatser för att skapa karriärvägar åt deras medarbetare. Kompetensutveckling är ett område som ständigt är aktuellt inom organisationer och kan bland annat syfta till att utveckla samt behålla befintlig personal. I bakgrunden redogör vi bland annat för de statliga satsningar som varit centrala i kommuners konstruktion av de nuvarande kompetensutvecklingsinsatserna. Litteraturen inom området visar att kompetensutvecklingsinsatser är viktiga på både individ och företagsnivå. För individen kan en satsning på kompetensutveckling leda till bland annat ökad arbetstillfredsställelse och minskad upplevelse av stress. Forskningen visar vidare att organisationer med tydliga karriärvägar har stor betydelse för medarbetares önskan om att stanna kvar i organisationen eller ej. Det är betydelsefullt för såväl organisationer som individer. I vår studie har vi genomfört kvalitativa, semistrukturerade intervjuer där vi intervjuat personer ansvariga för kommuners satsningar på kompetensutvecklingsinsatser. Vi valde att rikta in oss på kommuner som aktivt arbetade med kompetensutvecklingsinsatser, då främst i form av kompetenstrappor. De slutsatser som kan ses är att samtliga insatser varit skräddarsydda efter de enskilda kommunernas förutsättningar. En central del för samtliga respondenter var att behålla kompetensen i organisationerna och att möjliggöra utveckling för att motivera medarbetarna att stanna inom yrket.

Nyckelord: *Kompetensutveckling, Karriärskapande, Kompetensutvecklingsinsatser, Karriärvägar*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	1
VAL AV UPPSATSÄMNE.....	2
BAKGRUND	3
RIKTLINJER FÖR DEN KOMMUNALA OMSORGENS KOMMANDE PERSONALBEHOV.....	3
SYFTE	5
FRÅGESTÄLLNINGAR:.....	5
AVGRÄNSNING.....	5
TEORETISK REFERENSRAM	6
HERMENEUTIK.....	6
FÖRFÖRSTÅELSE.....	6
CENTRALA BEGREPP.....	7
KOMPETENS.....	7
KOMPETENSUTVECKLING.....	8
KUNSKAP.....	9
VUXNAS LÄRANDE.....	9
KUNSKAPSÖVERSIKT.....	9
LÄRANDE.....	9
HANDLINGSUTRYMME.....	9
FEEDBACK.....	10
KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....	10
PERSPEKTIV PÅ KOMPETENSUTVECKLING.....	11
<i>KOMPETENSUTVECKLINGSSTRATEGIER</i>	12
<i>KOMPETENSÖVERFÖRING</i>	12
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÄRANDE.....	13
<i>ORGANISATIONSKULTUR</i>	13
<i>VILJA ATT LÄRA</i>	13
KARRIÄRSKAPANDE.....	14
<i>KOMPETENS SOM PÅVERKANSAFAKTOR</i>	15
METOD	16
VAL AV INSAMLINGSMETOD.....	16
URVAL.....	16
DATAINSAMLING.....	17
BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA.....	18
ETISKA ASPEKTER.....	19
TROVÄRDIGHET.....	19
RESULTAT	21
KOMMUN ETT.....	21

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE	21
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD	22
ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN.....	23
NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN.....	24
KOMMUN TVÅ.....	24
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE	24
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD	25
ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN.....	26
NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN.....	26
<i>KOMMUNENS TIDIGARE SATSNING PÅ KOMPETENSTRAPPA</i>	26
KOMMUN TRE	27
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE	27
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD	28
ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN.....	29
NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN.....	29
KOMMUN FYRA	30
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE	30
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD	30
ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN.....	32
NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN.....	32
KOMMUN FEM.....	33
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE	33
KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD	33
ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN.....	35
NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN.....	35
RESULTATSAMMANFATTNING	35
ANALYS	36
VAD ÄR SYFTET MED KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSERNA?.....	36
HUR ÄR KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSERNA UPPBYGGDA?	37
HAR DET FUNNITS SVÅRIGHETER VID IMPLEMENTERINGEN?.....	41
HUR NYTTJAS KOMPETENSEN?	42
DISKUSSION	43
METODDISKUSSION.....	43
RESULTATDISKUSSION.....	44
AVSLUTANDE KOMMENTAR.....	46
VIDARE FORSKNING.....	46
REFERENSER	48

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

BILAGA 2 – MISSIVBREV

INLEDNING

I detta stycke presenteras en kortare introduktion av vårt studieobjekt. Studieobjektet beskrivs i relation till samhällets tillgång till arbetskraft för att visa på studiens relevans. Vi beskriver även vårt val av uppsatsämne.

“Personalen är vår viktigaste tillgång” är ett uttryck som används flitigt och kan upplevas som en kliché. Uttrycket bär dock på en sanning, vad vore en organisation utan sina medarbetare? Organisationer är beroende av personal som leder, utvecklar samt arbetar med och i organisationen. Det sker i dagsläget en förändring i Sverige när det gäller tillgången av arbetskraft. Riket står inför en stor generationsväxling på arbetsmarknaden vilket påverkar samtliga delar av samhället. Undersökningar visar att det inom den offentliga sektorn kommer finnas ett underskott på 180 000 personer i arbetsför ålder fram till 2025 (Arbetsförmedlingen, 2010). Siffrorna visar att det kommer pensioneras 645 000 personer samtidigt som 465 000 personer kommer börja sitt yrkesverksamma liv. Vi vill vidare påstå att det inte är personalen som är en organisations största tillgång utan att det snarare är rätt personal med rätt kompetens som utgör en organisations största tillgång. För att få rätt kompetens krävs det att organisationen vet vilken kompetens de redan har och vilken de behöver. Det är viktigt att organisationen har tillgång till rätt kompetens för att det inte ska bli ett kompetensgap, speciellt med tanke på generationsväxlingen som sker.

Vi har i vårt examensarbete i pedagogik inom personal- och arbetslivsfrågor valt att fördjupa oss i hur kommuner konstruerat kompetensutvecklingsinsatser inom vård och omsorg. Umeå kommun har varit intresserade av området och har deltagit i diskussioner. De ser behovet av en kartläggning om hur andra kommuner konstruerat kompetensutvecklingsinsatser inom vård- och omsorgen. Behovet grundar sig bland annat på att Umeå kommuns socialtjänst kommer ha stora pensionsavgångar och det kommer bli svårt att täcka arbetskraftsbehovet. Problemet förväntas bli än mer påtagligt när den stora kullen 40-talister väntas få ett ökat vårdbehov. Det innebär även en ökad efterfrågan av kompetent vårdpersonal (Socialdepartementet, 2008). Umeå kommuns socialtjänst räknar med att behöva anställa 250 personer per år de närmsta tio åren inom vård- och omsorgen (Personalfrågor i socialtjänsten, 2011). Utöver detta har socialtjänsten som vision att år 2015 bli “Sveriges bästa Socialtjänst” (Verksamhetsplan Socialtjänsten, 2011). Visionen blir därför något som delvis ligger till grund för deras intresse för vår kartläggning. Förhoppningen från Umeå kommun är att detta arbete ska ligga till grund för skapandet av ett kompetensutvecklingsprogram för medarbetarna inom vård- och omsorg. Vikten av utvecklingsmöjligheter är något som även Linmark och Önnevik

(2011) diskuterar. De menar att medarbetare som kan vidareutvecklas i sin yrkesroll känner ökad yrkesstolthet och att det i sin tur kan medföra att medarbetare i större utsträckning vill stanna kvar i organisationen. Det ger en mer specialiserad medarbetarstab där personalen kan göra karriär i yrkesutövandet. Vi tror att kompetensutvecklingsinsatser är viktiga för att kommunen ska kunna uppnå den tidigare nämnda visionen. Vi har, med Umeå kommun i åtanke, därför sökt andra kommuner för att ta del av deras erfarenheter när det gäller att skapa karriärvägar för medarbetare inom vård- och omsorg. Om personalen ses som den största tillgången ligger det i organisationens intresse att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetarna (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011). Kompetensutveckling blir essentiellt, speciellt med tanke på generationsväxlingen på arbetsmarknaden.

VAL AV UPPSATSÄMNE

Kompetens är ett stort område som ständigt är aktuellt och det har återkommit under hela Personalvetarutbildningen. Vi tror att uppsatsområdet kommer bli en central del i vårt framtida yrkesliv, främst till följd av generationsväxlingen i samhället. Uppsatsen erbjöd en möjlighet att studera ett problem och eventuella lösningar på ett djupare plan än vad de tidigare kurserna tillåtit vilket vi upplevt motiverande. Kompetens och kompetensutveckling är ett av våra intresseområden inom HR-fältet och därför var valet av uppsatsämne inte särskilt svårt. Svårigheten låg snarare i att begränsa området och inrikta oss på en, för uppsatsen, hanterbar del av området.

Val av uppsatsämne startade under våren då vi var i kontakt med Umeå kommun. Anledningen till valet av Umeå kommun som samarbetspartner var att de visade ett intresse och gärna låter studenter få belysa frågor de brottas med. Vi fick reda på detta genom att en av oss gjort praktik i kommunen. Till ett första möte tog vi med en lista på områden som vi fann intressanta. På så sätt sammanfogades våra önskemål med kommunens behov. För oss var det centralt att utföra en undersökning inom ett område där arbetslivet uttryckte att det fanns ett behov. Ett av de områden där intresse och behov sammanstrålade berörde en kartläggning av kompetensutvecklingsprogram. Kommunen menade att det fanns tidigare statliga satsningar på området samt att de tidigare skissat på en kompetensutvecklingsplan som sedan inte fullföljts. De har uttryckt ett behov av satsningar som genererar i att de kan behålla, motivera och attrahera personal i omvårdnadssektorn.

BAKGRUND

I detta avsnitt presenteras inledningsvis olika riktlinjer för den kommunala omsorgens behov utifrån de statliga utredningar som vi har tagit del av. Därefter följer en presentation av den litteratur som vi har använt oss av. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning inom forskningsområdet.

RIKTLINJER FÖR DEN KOMMUNALA OMSORGENS KOMMANDE PERSONALBEHOV

Den kommunala omsorgens kommande personalbehov är något som uppmärksammats på statlig nivå vilket resulterat i såväl utredningar som satsningar. En av dessa är *kompetensstegen*, en utredning som var aktuell under åren 2005-2007. Utredningen syftade till att ge stöd till kommuner gällande kvalitetsutveckling genom kompetensutveckling för de som arbetar inom den kommunala äldreomsorgen (Socialdepartementet, 2007). Kompetensstegens huvuduppdrag var att bereda underlag och lämna förslag till regeringen avseende fördelningen av de en miljard kronorna som avsatts för ändamålet. Alla Sveriges kommuner kunde söka medel från kompetensstegen, 287 av Sveriges 290 kommuner ansökte och beviljades medel. Förutom den miljard som staten satsade, avsatte även kommunerna tillsammans cirka en miljard kronor, den största andelen utgjorde deltagarnas arbetstid. De som medverkade i satsningen var främst vårdbiträden och undersköterskor.

De mest förekommande satsningsområdena var rehabilitering, demenssjukdomar, etik- och bemötandefrågor, palliativ vård (lindrande vård, vård vid livets slutskede) samt nutritionsfrågor (Socialdepartementet, 2007). Ett av de större satsningsområdena var validering (värdering och erkännande av kunskap och kompetens, oavsett om det förvärvats genom formell utbildning eller genom erfarenheter i arbetet) och grundutbildning. Kompetensstegen resulterade i ett betänkande (rapport och förslag från en av regeringen tillsatt kommitté) vilket visade på vikten av kompetensutveckling inom äldreomsorgen. Kommittén bakom kompetensstegen poängterade att utbildningsinsatser bör vara verksamhetsnära, långsiktigt hållbara och individanpassade. Med detta menas att statligt finansierade projekt bör byggas på flexibilitet då kommunerna är de som bäst vet vilka behov den egna verksamheten har.

Kompetensstegen medförde även att ett antal kommuner satsade på karriärvägar för deras medarbetare inom äldreomsorgen (Socialdepartementet, 2007). Karriärvägar innebär i denna mening systematisk planering av karriären utifrån medarbetarens och verksamhetens behov. De konstruerades främst på två olika sätt. En del utformade karriärvägarna genom att involvera de som saknade relevant utbildning för yrket vilket medförde att personalen fick ökad

kompetens i vårdfrågor eller undersköterskekompetens (undersköterskekompetens innebär att de ska ha läst 1400 poäng på gymnasial nivå med vårdinriktade kurser, så som omvårdnad, sårvård, etik med mera). Andra kommuner valde att ta fram program för medarbetarna som syftade till att erbjuda utbildning för de som hade en undersköterskeutbildning, därigenom skapades specialisering och spetskompetens inom yrket.

Efter kompetensstegsinsatserna kom år 2008 en utredning för att ge förslag till hur yrkeskompetensen bör se ut samt för att ge förslag till en ny yrkesbenämning inom äldreomsorgen (Socialdepartementet, 2008). Utredningen kallas "*I den äldres tjänst*" och som namnet antyder riktade sig denna utredning enbart till personal inom äldreomsorgen. Syftet var att undersöka *om* och *hur* det var möjligt att höja yrkets status samt skapa karriärvägar inom yrket. Utredningen resulterade i ett förslag som bland annat innebar en ny yrkestitel, "äldreassistent". För att få en yrkestitel som äldreassistent ska personalen inneha en gymnasial utbildning inom området eller tjänstgöra som trainee vilket följs av validering som resulterar i likvärdig kunskap. En person som är utbildad äldreassistent ska sedan kunna fördjupa sin kunskap inom vissa områden. Utredningen presenterade dessutom möjligheter till karriärvägar inom yrket. Det har föreslagits fyra specialiseringsområden vilka syftar till att skapa mer tydliga karriärvägar och bättre kunskap. Specialiseringsområdena är;

- Demens- och psykisk sjukdom
- Omsorg och vård i livets slut
- Funktionsbevarande omsorg (emotionell, social och fysisk förmåga)
- Måltid, kost och näring.

Förhoppningen med att implementera såväl en ny yrkestitel som karriärvägar inom yrket var att göra det mer attraktivt och att höja statusen. Yrkesstatusen skulle höjas genom tydliga karriärvägar vilket i sin tur förhoppningsvis skulle få fler att söka sig till yrket och på så sätt skulle basen för rekrytering bli större. Andra förväntade resultat av utredningen var att få fler män i yrket samt ökad trivsel. Utredningen "*I den äldres tjänst*" genomfördes år 2008 men ännu har det inte implementerats i någon av Sveriges kommuner.

Utöver de ovan beskrivna satsningarna har Socialstyrelsen 2011 fått i uppdrag av regeringen att förbereda, administrera och följa upp satsningen *Omvårdnadslyftet* (Larsson & Löfgren, 2011). Satsningen syftar till att stärka kompetensen inom äldreomsorgen och kommer att pågå mellan åren 2011-2014, med en budget på totalt en miljard. Kompetensen inom äldreomsor-

gen ska stärkas genom att kommuner kan ansöka om att delta i projektet för att utbilda deras medarbetare. Omvårdnadslyftet är en satsning för att stärka såväl grundkompetensen som att ge kunskap för att utföra specialiserade arbetsuppgifter. Det innebär att omvårdnadslyftet kan bli aktuellt för såväl kommuner som satsar på att öka andelen med undersköterskekompetens liksom de som siktar på att möjliggöra en kompetenshöjning inom mer specifika områden. Förhoppningen är att satsningen ska ge vård- och omsorgspersonal möjlighet att växa i sina yrkesroller genom att de ska kunna vidareutvecklas. Satsningen ska svara upp mot det ökade vårdbehovet som finns i samhället, vilket bottnar i att äldre idag allt oftare bor kvar hemma med hemtjänst.

SYFTE

Syftet är att undersöka och beskriva hur organisationer verksamma inom vårdsektorn arbetar med kompetensutvecklingsinsatser för att skapa karriärvägar för deras medarbetare.

FRÅGESTÄLLNINGAR:

- Vad är syftet med kompetensutvecklingsinsatser?
- Hur är kompetensutvecklingsinsatser uppbyggt?
- Upplevdes svårigheter vid implementering; i så fall vilka?
- Hur nyttjar organisationer den fördjupade kompetensen?

AVGRÄNSNING

Avsikten med uppsatsen var i uppstartsskedet att konstruera en kompetenstrappa för Umeå kommun. Med kompetenstrappa menar vi stegvis utbildning för medarbetarna som medför att de kan utbilda sig inom yrket i etapper. För att kunna göra detta krävdes att vi skulle finna kommuner som arbetade med liknande satsningar samt intervjua och utvärdera satsningarna inför arbetet med att konstruera en kompetenstrappa. Det medförde att arbetet blev alltför stort med tanke på den givna tidsramen. Tillsammans med vår handledare från Umeå universitet kom vi efter diskussion fram till att avgränsa studien till att undersöka hur kommuner konstruerat deras kompetensutvecklingsinsatser. Uppsatsen ska sedan ligga till grund för en eventuell framtida satsning hos Umeå kommuns socialtjänst. Avgränsningen kan ses i syftet där vi ämnar beskriva hur andra organisationer arbetar med kompetensutvecklingsinsatser för deras medarbetare. Syftet avgränsas ytterligare i frågeställningarna.

TEORETISK REFERENSRAM

Avsnittet inleds med en redovisning av det teoretiska ramverket samt vår förförståelse. Därefter presenteras i några för studien centrala begrepp. Det följs av en kunskapsöversikt som presenterar litteratur som bland annat rör kompetensförsörjning och feedback. Vi tar vidare upp gjorda studier på området som behandlar perspektiv på kompetensutveckling, förutsättningar för lärande och karriärskapande.

HERMENEUTIK

Studien syftar till att kartlägga hur andra kommuner arbetar med kompetensutvecklingsinsatsprogram för medarbetare inom vård- och omsorg. Kartläggning inrymmer här förståelse för hur respektive satsning är uppbyggd och därför har vi antagit en hermeneutisk ansats. Inom hermeneutiken är tolkning och förståelse centrala begrepp, förförståelsen, det vill säga vår förkunskap, ges stort utrymme i tolkningen av texterna (Kvale & Brinkmann, 2009).

Det hermeneutiska tolkningsarbetet kan liknas vid att lägga ett pussel där forskaren avgör hur de olika pusselbitarna, i form av skrivna intervjuutsagor eller fältanteckningar kan utgöra en meningsfull helhet. Del- och helhetsprincipen inom hermeneutiken syftar just till detta, texter kan utgöra och ses som separata delar, de kan referera till varandra, men samtidigt ses som en helhet (Fejes & Thornberg, 2009). Inom hermeneutiken finns inget specifikt arbetssätt vilket främst beror på att det finns olika ingångssätt samt att förförståelsen skiljer sig åt. På så sätt kan olika sätt väljas när det handlar om att ta sig an tolkningen. Det som dock är centralt i tolkningen är den hermeneutiska spiralen, vilken även kan kallas den hermeneutiska cirkeln. Spiralen gör att man får en djupare förståelse av fenomenet genom att tolka delarna och utifrån den tolkning man kommer fram till, relatera till helheten vilket sedan leder till ny förförståelse som sen används som förförståelse till kommande tolkningar. Genom att vi använt oss av hermeneutiken i vår tolkning har vi vägt delarna mot helheten. Delar av intervjuerna har vägts mot intervjuerna som helhet och sedan mot våra frågeställningar. Det har i sin tur lett till att vi sett bortom det faktiskt sagda. Vi har även använt oss av vår förförståelse för att förstå på ett djupare plan. Förförståelsen är något som har reviderats under arbetets gång. Det har gjort att vi fått en än djupare förståelse för området och dess komplexitet.

FÖRFÖRSTÅELSE

Förförståelsen är unik inom hermeneutiken och kan både hjälpa och stjälpas oss i vår tolkning. Alla har fördomar, förutfattade meningar eller minnen av att läst något, därför kommer vi redogöra för vår förförståelse (Fejes & Thornberg, 2009). Eftersom hermeneutik utgår från att tolka och förstå fenomen genom de förförståelser som forskaren har är det viktigt att redogöra

för hur våra förförståelser är inom området. Vård och omsorg är ett arbetsområde där vi båda varit verksamma vilket gör att vi har en god förförståelse för såväl arbetsuppgifterna som facktermer och kunskapsområden där fördjupad kompetens är viktigt. Vi vet även hur arbetet går till samt vad medarbetarna ska förhålla sig till. Vår förförståelse är vidare att många frångår arbetet som undersköterska för att de inte känner någon möjlighet att påverka eller utvecklas i sin yrkesroll. Utöver det har vi kunskap om kompetensutveckling genom den litteratur vi tagit del av under utbildningen. Förförståelsen är något som påverkat analysen då vi utifrån den tolkade det som respondenterna uttryckt.

CENTRALA BEGREPP

I detta avsnitt ges en definition för uppsatsens centrala begrepp. Vi presenterar begreppen kompetens, kompetensutveckling, kunskap och vuxnas lärande.

KOMPETENS

Kompetens är ett väldiskuterat begrepp och har flertalet definitioner som på olika sätt skiljer sig från varandra. Själva ordet kompetens härstammar från latinets *competentia* som betyder sammanträffa, vara kompetent, räkna till, kunnighet, skicklighet (Kompetens, Nationalencyklopedin). Det är ett komplext begrepp där en enhetlig definition saknas. Ellström (1992) är en av de som definierat begreppet och väljer att beskriva det som:

“...en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext.” (s.21)

För en vidare definition kan begreppen kvalifikation och yrkeskunnande ofta vävas in i kompetensbegreppet (Ellström, 1992). Anledningen till det är att dessa begrepp korrelerar alltför mycket med varandra för att ha en specifik innebörd. Ellström bryter ned kompetensbegreppet och menar att kompetens kan ses utifrån följande fem faktorer:

- Psykomotoriska - manuella färdigheter, kan exempelvis vara fingersättning
- Kognitiva - kunskaper och intellektuella färdigheter exempelvis problemlösningsförmåga
- Affektiva - motivstyrda och emotionella handlingsförutsättningar så som engagemang och värderingar
- Personlighetsfaktorer – handlingsförutsättningar relaterade till personligheten exempelvis självuppfattning
- Sociala faktorer – sociala färdigheter så som kommunikationsförmåga.

Kompetens bör alltid ses i relation till en viss uppgift, situation eller kontext (Granberg, 2004). Finns det inget att mäta mot går det inte heller att avgöra huruvida någon besitter en viss kompetens. Keen (2003) förklarar kompetens utifrån en hand där fingrarna representerar färdigheter, kunskaper, erfarenheter, kontakter och värderingar (fig. 1). Handflatan fungerar som samordnare och handleden ses som ledarskap eller handledning, det vill säga den vi får näring och styrning av, i detta fall chefen.

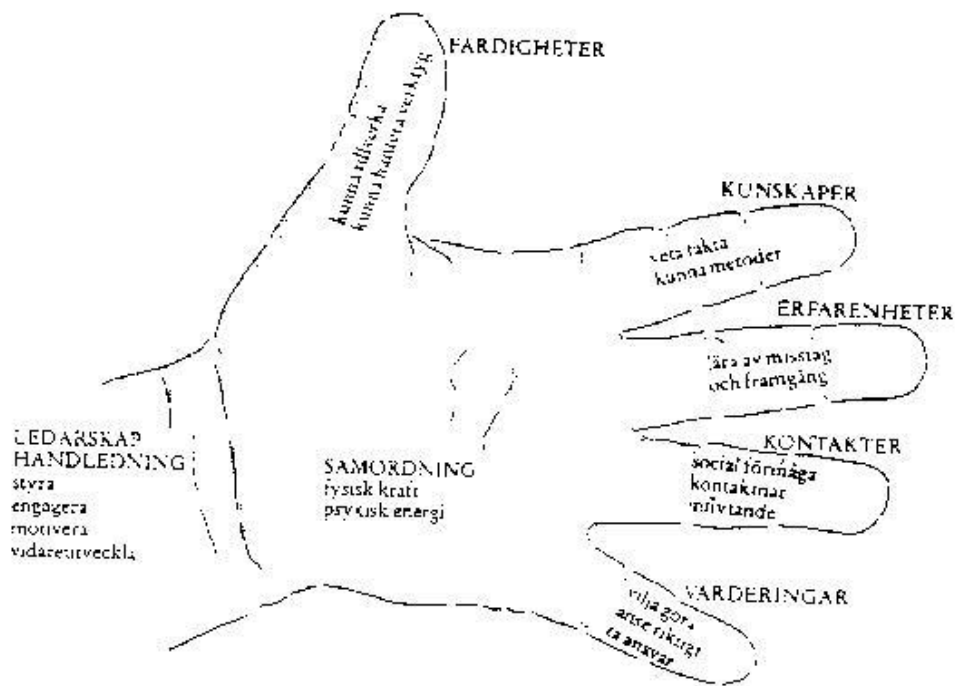


Fig. 1. Keens kompetenshand

Vår tolkning av begreppet är att området ofta samkorrelerar med andra områden och därför ser vi det i dess vidaste bemärkelse. I denna uppsats utgår vi därför från Ellströms definition av kompetens som även väver in kvalifikation och yrkeskunnande.

KOMPETENSUTVECKLING

Kompetensutveckling är ett begrepp som kan presenteras som ett alternativt två ord, kompetensutveckling eller kompetens och utveckling. Med utgångspunkt i definitionen av kompetens presenteras kompetensutvecklingsbegreppet som helhet i denna uppsats. Nilsson et al. (2011) är en av många som definierat begreppet, en definition som vi anser passande med hänsyn till studiens syfte:

”/---/ de aktiviteter som en arbetsgivare avsiktligt använder sig av för att utveckla befintliga medarbetares kompetens i förhållande till nuvarande eller framtida arbetsuppgifter.” (s. 79)

KUNSKAP

Kunskap kan ses som en del av kompetensbegreppet och delas in i explicit samt implicit kunskap. Ett annat ord för implicit kunskap är tyst kunskap vilket innebär att kunskapen är underförstådd eller på något annat sätt uttalad. Tyst kunskap eller termen "tacit knowledge" beskrivs av Polanyi (1966), han förklarar att vi har stor del av kunskapen inom oss, en kunskap om ting som inte kan beskrivas i ord. Den implicita kunskapen kan liknas vid förmågan att känna igen ansikten utan att veta hur vi faktiskt känner igen dem. Med andra ord är det omöjligt att förklara ett ansikte till den grad att en person kan känna igen denne enbart med hjälp av beskrivningen. Explicit kunskap är således dess motsats, kunskap som är uttalad. Den explicita kunskapen kan vi uttala och visa prov på att vi besitter (Grensjö, 2003).

VUXNAS LÄRANDE

Vuxnas lärande eller det livslånga lärandet som det också kallas kan definieras som en egen lärandeprocess. Denna uppsats utgår från definitionen:

"Med lärande avses relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning". (Ellström, 1992, s. 67).

Definitionen syftar till att ta fram och lägga tyngd på *vad* som lärs och *hur* lärandet sker.

KUNSKAPSÖVERSIKT

I kunskapsöversikten presenterar vi för studien relevant litteratur på området. Vi redogör för teorier som behandlar handlingsutrymme, feedback och kompetensförsörjning. Avsnittet redovisar även tidigare forskning inom områdena kompetensutveckling, lärande och karriärskapande.

LÄRANDE

Lärande och kompetensutveckling två begrepp som ofta går hand i hand. För att organisationen ska få ut något av de kompetensutvecklingsinsatser som genomförs bör lärandet vara i fokus. Lärande är en komplicerad process och det finns inget klart svar för hur en individ lär sig på bästa sätt (Dunn, 2001). Det har dock observerats att vissa faktorer gynnar lärande, dessa är individens handlingsutrymme, ett öppet samtalsklimat, möjlighet till utbildning i organisationen, att organisationskulturen gynnar lärande samt att individen själv har intresse och vilja att lära sig (Ellström, 1996).

HANDLINGSUTRYMME

Handlingsutrymme är en viktig komponent för individens enskilda lärande och syftar till graden av handlingsutrymme i arbetet (Ellström, 1996). Ett arbete med hög grad av handlingsut-

rymme präglas av reflektion där frihetsutrymmet är stort vilket innebär att individen har stor potential att lära sig. Ellström beskriver vidare att arbete med låg grad av handlingsutrymme däremot styrs av rutiner och att individen inte ges något frihetsutrymme. I ett sådant arbete har individer liten potential att lära sig.

FEEDBACK

Kompetens är något som påverkas av feedback och det kan ge utslag i hur medarbetaren faktiskt utför sitt arbete (Ellström & Kock, 2008). Feedback är något som även Argyris och Schön (1995) beskriver. Argyris & Schön (1995) illustrerar lärande genom begreppen single och double loop feedback. Begreppen visar hur lärande sker genom återkoppling från omgivningen och hur mycket omgivningen påverkar lärandet. Single loop feedback är när individer ändrar tillvägagångssättet för hur de utför en syssla i syfte att få ett bättre resultat. Det innebär alltså att personen ifråga ändrar sitt utförande av uppgiften men lärandet påverkar inte bakomliggande värderingar. Double loop feedback skiljer sig från detta genom att det är en djupare form av lärande, personen kan omvärdera sina bakomliggande värderingar för uppgiften, inte enbart tillvägagångssättet. Här sker feedback två gånger vilket kopplar samman effekterna av det nya utförandet med värderingar.

KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Kompetensförsörjning handlar om hur organisationer arbetar för att utveckla medarbetarna för att motsvara kompetenskraven och uppfylla verksamhetskraven (Anttila, 1999). Det innebär att utveckla medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför. Utveckling kan ske på två olika sätt, genom synlig och osynlig kompetensförsörjning. Den synliga delen är det som är tydligt och finns dokumenterat i såväl policydokument, utvecklingssamtal, utbildningsinsatser med mera. Synliga insatser är även de som organisationen stöttar med monetära medel. Den osynliga delen är inte lika prioriterad av organisationen då den inte går att dokumentera på samma sätt. Osynliga insatser är trots det mycket viktiga och innefattar att medarbetaren ställs inför utmanande arbetsuppgifter som utvecklar dennes kunskaper liksom kompetensen. Kompetensförsörjningen är något som är en naturlig del av organisationen och som ständigt ska pågå. Anttila (1999) beskriver vidare hur sambandet mellan kompetens och resultat finns men ofta är otydligt vilket gör att dessa frågor ibland har en undanskymd roll i organisationer.

När Hansson (2005) beskriver kompetensförsörjningsstrategier illustrerar han det som en del av en organisations personalstrategier. Det handlar om vad organisationen har och vad de är i behov av för kompetens. Det blir i sin tur väsentligt för att organisationer ska ha möjlighet att

effektivt kunna konkurrera med andra organisationer. En kompetent personalstab är viktigt för effektiviteten och kvalitén av arbetsinsatserna och därför beskriver Hansson det som en konkurrensfördel.

En annan faktor som påverkar organisationer är dess organisationskultur. Alvesson (2009) menar att en organisation som arbetar aktivt med kulturen har mycket att vinna. Han anser att organisationskulturen är en viktig del sett till hur organisationer fungerar. Den inrymmer ledarskap, förändring, hur ledare och medarbetare förhåller sig till varandra, hur man skapar och använder kunskap etcetera. Alvesson skriver vidare "*Att dela vissa givna idéer, föreställningar och tolkningar är nödvändigt för organiserade verksamheter*" (s.9) och menar att genom en delad uppfattning skapas organisationens ramar och får på så sätt människor att samarbeta. Alvesson menar att organisationer som arbetar med kulturen medför att medarbetarna arbetar utifrån verksamhetens mål och på sådana sätt som gynnar effektiviteten.

PERSPEKTIV PÅ KOMPETENSUTVECKLING

Kompetensutvecklingens vara eller icke vara har diskuterats, liksom dess syfte. Genomförs kompetensutvecklingen för att det är en trend inom området eller är det en investering och strategi för organisationens fortsatta utveckling (Ellström & Kock, 2008)? Ovanstående frågeställningar kan få olika svar beroende på vilken utgångspunkt de svarande har. Om utgångspunkten är ett teknologisk funktionellt perspektiv så genomförs kompetensutvecklingsinsatsen för att möta nya krav från omgivningen eller organisationen. Dess motsats blir därigenom det institutionella perspektivet där insatserna genomförs för att svara mot idéer från omvärlden gällande vad som borde karakterisera moderna organisationer. Utifrån dessa perspektiv kan olika ståndpunkter utrönas gällande synen på varför kompetensutveckling bör genomföras.

Anledningen till varför en organisation genomför kompetensutvecklingsinsatser är i detta sammanhang centralt. Ellström och Nilsson (2007) har gjort en fallstudie av sju företags förutsättningar, genomförande och effekter av genomförd kompetensutveckling. Den visade att majoriteten av företagen såg kompetensutveckling som något som var viktigt för organisationens överlevnad. Effekterna av kompetensutvecklingsinsatserna var synliga på både individ- och företagsnivå. Effekterna på företagsnivå var att de fick behålla kunder men även att de fick nya kunder till företaget. Vidare ansåg företagen att de på bättre sätt kunde möta kundernas krav och behålla personal i högre utsträckning. På individnivå beskriver författarna att individerna fick en bättre helhetsbild av företaget och behovet av styrning minskade. Studien visade även att företags satsningar på kompetensutveckling till stor del beror på yttre faktorer.

Två exempel på yttre faktorer som Ellström och Nilsson gav var konjunkturen eller ökade krav från kunder. Det framkommer dock att de yttre faktorerna inte ensamt kunde påverka om en satsning på kompetensutveckling skulle genomföras eller ej då det ofta är ledningens intressen som väger in. Det är alltså ledningen som i slutändan var beslutsfattarna av satsningen.

KOMPETENSUTVECKLINGSSTRATEGIER

Rönnqvist (2001) har även han analyserat kompetensutvecklingsstrategier, fast med fokus på hur de förhåller sig till varandra. Han genomförde en studie på fyra olika avdelningar inom sjukvården gällande utbildning där fokus låg på att studera hur olika faktorer och aktörer kunde påverka kompetensutvecklingsinsatsen. Rönnqvist presenterar två olika strategier av kompetensutveckling, en utbildningsdriven och en integrerad. Den utbildningsdrivna är när en formell utbildning äger rum, exempelvis när en kurs hålls av en inhyrd konsult i ett klassrum. En integrerad kompetensutveckling syftar till en satsning på såväl formell som icke formell utbildning. Det innebär att den integrerade kompetensutvecklingsstrategin innehåller både en formell kurs och ett arbete för ett klimat som ger bra förutsättningar för lärande på arbetsplatsen. Rönnqvists studie visar vidare att en integrerad kompetensutvecklingsinsats oftast ledde till ett bättre resultat än om kompetensutvecklingen skedde genom en utbildningsdriven kompetensutvecklingsstrategi. Det innebär att en utbildning i kombination med ett lärandeklimat är att föredra. Studien visar att en förklaring till detta var att det fanns en diskrepans mellan vad som förmedlas på utbildningen och kunskapsbehovet i organisationen. Bristen på en miljö som möjliggjorde att medarbetare kunde testa den nya kunskapen i praktiken inverkade också.

KOMPETENSÖVERFÖRING

Kompetensöverföring är en central del i denna uppsats vilken behandlar hur kunskap och kompetens överförs mellan individer. Christiansen (2007) definierar kompetensöverföring som en process skapad för att identifiera och använda sig av den kunskap som finns i organisationen. Kompetensöverföring handlar om att identifiera existerande och tillgänglig kunskap för att möjliggöra överföring samt nyttjande av kunskapen. Det för att medarbetare ska kunna lösa specifika uppgifter bättre, snabbare och mer kostnadseffektivt än på andra sätt. Författaren har gjort en teoretisk och empirisk studie i ett danskt industriföretag där han funnit att kompetensöverföring handlar om mer än att bara föra över den mest förekommande kunskapen i organisationen. Kompetensöverföring handlar om att överföra kunskaper inom verksamhetsområdet, ge medarbetarna kunskaper om hur och när de ska använda sina kunskaper, kunskap om organisationens verksamhet och kunskap om vem som vet vad inom organisationen. Christiansen diskuterar sig fram till att kompetensöverföring måste göras levande. Den

ska inte enbart syfta till att fylla kunskapsluckor utan snarare vara en del av det pågående dagliga arbetet i organisationerna. Författaren beskriver vidare att för att lyckas med kunskapsöverföring krävs det att organisationen i fråga grundligt identifierar och analyserar det problem som kunskapsöverföring ska kunna lösa för att på så sätt skapa förutsättningar för det. Koskinen och Pihlanto (2006) har studerat hur kompetens hos medarbetare som under lång tid arbetat för organisationen kan överföras till nya medarbetare. Författarna menar att kompetensöverföring bygger på faktumet att människor förstår och lär utifrån den kompetens som de redan besitter. De menar att kommunikation är något som kompetensöverföring är beroende av. Utan kommunikation kan inte en vidareförmedling av kunskap eller kompetens ske till kollegan. Författarna diskuterar människans komplexitet och menar att man måste se till helheten när man ser till kompetensöverföring för att exempelvis inte låta tyst kunskap falla bort vid överföringen.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÄRANDE

ORGANISATIONSKULTUR

För att främja lärande är det viktigt att organisationskulturen uppmuntrar till det. Organisationskultur kan te sig som ett komplext begrepp då det påverkas av flertalet faktorer. Jones (2001) beskriver att organisationskulturen är en stor och viktig del för att nå en god lärandeprocess och för att aktivt främja lärande. Han studerade hur en organisation arbetade för att se om deras arbetssätt gav en lärande organisation. Jones fastslår att lärande kunde främjas i organisationen genom att de premierade initiativtagande och reflektion. Det var dock även viktigt att medarbetarna fick begå misstag för att kunna lära samt utvecklas av dessa. Ellström och Kock (2008) uppmärksammar också undervisande samt lärandekulturer på företag. De menar att lärandekultur och inställning kan formas av ledningens och fackförbundens åsikter kring utbildningens väsentlighet. Möjligheter till kompetensutveckling har även visat sig påverka motivationen för att medarbetare ska delta i lärande.

VILJA ATT LÄRA

En annan faktor som i stor utsträckning påverkar medarbetarnas lärande är deras vilja och intresse av att lära sig. Trots att en medarbetare har stort handlingsutrymme, öppet klimat för lärande, möjligheter till utbildning samt en organisationskultur som främjar lärande innebär det inte att de lär sig per automatik. Det krävs även att individen själv har ett intresse och en vilja att lära sig. Lärande på arbetsplatsen ses ofta som en nyckelfaktor för ökad produktivitet och uppfinningsriktighet (Kock & Ellström, 2011). De skiljer på två former av lärande, formellt- och informellt lärande. Formellt lärande är planerade och organiserade insatser som

ofta sker på arbetstid. Informellt lärande är när lärande sker genom deltagande i utvecklingsprojekt, så som arbetsplatsmöten, arbetsrotation och arbetsgrupper. Studien som Kock och Ellström (2011) genomförde visar att det är minst lika viktigt med bra lärandemiljöer som att ha en kompetensutvecklingsstrategi. Det informella lärandet är beroende av ett öppet samtalsklimat där individens möjligheter till interaktion med andra på arbetsplatsen är väsentligt. Ett arbete som organiseras utifrån att det finns möjlighet för medarbetarna att arbeta med varandra exempelvis genom arbetsplatsträffar och tid för handledning kan skapa ett öppet klimat. Det ger individer utrymme till lärandesituationer där de främst lär av varandra.

KARRIÄRSKAPANDE

Chang (1999) har studerat karriärvägar och kommit fram till att organisationers karriärvägar har stor betydelse för medarbetares önskan om att stanna i organisationen eller ej. Han har undersökt hur mycket organisationers engagemang i de anställdas karriärer påverkar anställdas engagemang till organisationen och deras känsla inför att byta arbetsgivare. Studien visade att om företaget tillhandahåller lämplig utbildning och information om medarbetarnas karriärer ökar deras engagemang. Den visade även att anställdas karriärengagemang enbart dämpades om ledare visade brist på engagemang. Det tyder på att anställda tenderar att vara känslomässigt engagerade i företaget när de uppfattar stöd för sina karriärmöjligheter.

Synen på karriärer har förändrats över tid liksom var ansvaret för karriärutveckling ligger. Baruch (2003) beskriver hur cykeln gått från att individerna ansvarat för sin karriär till att organisationer haft ansvaret till individer igen. Trots att medarbetarna är de som ansvarar för sin karriär är de i stort beroende av organisationens satsningar och karriärmöjligheter. Baruch menar vidare att kompetensutvecklingsinsatser som organisationer genomför med fördel kan sammanfogas med de strategier som organisationen har. Hjort (2008) har en överensstämmande syn på kompetensutvecklingsinsatser. Hon studerade om kompetensutveckling inom den danska välfärden utvecklade eller hämmade professionalism inom den offentliga sektorn. Hjort menar vidare att kompetensutveckling främst är ett strategiskt ledningsverktyg och inte enbart bör ses som en insats som kan utveckla eller hämma.

Kompetensutveckling är viktigt för såväl organisationens flexibilitet som medarbetarens behov av professionalism och personliga utveckling (Baruch, 2003). Baruch menar att eftersom organisationerna äger kompetensutvecklingsinsatserna medför det en föråldrad syn på karriären som hierarkisk. Synen på karriärvägar har utvecklats och förändrats, idag kan en horisontell karriär bli aktuell vilket innebär ett avancemang till andra arbetsuppgifter inom samma

område. Baruch anser att människor kan definiera karriär och framgång på flera sätt, det kan exempelvis vara genom att byta riktning på sin karriär eller att byta organisation. Gränslösa karriärer har blivit ett välkänt uttryck och syftar på det faktum att hierarkin inte längre är synonymt för karriärers olika utveckling. Baruch och Peiperl (2000) är två som studerat karriärvägarnas förändring. De kom fram till att satsningarna påverkades av olika faktorer kopplade till organisationen. För att förstå dessa skapade författarna en tvådimensionell modell som visade på att nya avancemangsvägar förutom den strikt vertikala blev alltmer aktuella. Det är något som även Hjort (2008) uppmärksammade i hennes studie, hon fann att det fanns en förväntan på förbättrad lönestruktur och status då det skapades professioner inom yrket. Det trots att professionen ifråga inte var ett avancemang i ren hierarkisk mening.

KOMPETENS SOM PÅVERKANSAKTOR

En studie som genomförts gällande utbildning inom vård och omsorg visar att utbildning kan kopplas samman med faktorerna arbetstillfredsställelse, psykosomatisk hälsa och uppfattning av kvalitet i den vård de ger (Engström, Skytt & Nilsson, 2011). Författarna till studien har jämfört hur vårdgivare med och utan formell kompetens skattar sitt arbete utifrån känsla av egenmakt. Studien som Engström et al. (2011) genomförde visar att de med formell kompetens skiljer sig från de utan formell kompetens. De utan utbildning lider i större utsträckning av sömnbrist, upplever större arbetsbörda, stress och kommunikationssvårigheter. De känner också att de har mindre kompetens än sina kollegor. Författarna poängterar att chefer måste vara uppmärksamma och åtgärda detta genom bland annat individuella utvecklingsplaner med specifika medarbetarmål. Författarna argumenterar vidare för att strategier som ska motverka stress bör finnas i varje organisation, speciellt i de där medarbetarna saknar formell kompetens. En organisation som arbetar med att öka graden av självbestämmande och ger medarbetarna påverkansmöjligheter främjar arbetstillfredsställelse, på så sätt främjas även vårdkvaliteten

METOD

Nedan redogör vi för metodvalet, det innebär såväl de teoretiska utgångspunkterna som urvalsprocessen och etiska aspekter. Vi kommer även motivera för de val vi gjort gällande kvalitativ metodinsamling.

VAL AV INSAMLINGSMETOD

Forskningsvärldens metodologi kan upplevas som pluralistiskt; ett begrepp har ofta flertalet underkategorier som skiljer sig åt. Med den vetskapen blir det relevant att redogöra för de ståndpunkter som denna uppsats bygger på. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ datainsamlingsmetod (Bryman, 2011). Valet grundade sig på att vi vill skaffa oss förståelse för varför organisationer satsat på kompetensutvecklingsinsatser samt hur satsningen genomförts och vad den innehållit. I och med att vi avser att få förståelse för hur organisationer arbetar inom området passar en kvalitativ metod väl. Vi har under uppsatsskedet arbetat deduktivt. Som forskare kan man angripa problem induktivt, deduktivt eller abduktivt och det är inte helt vanligt att man exempelvis antar ett renodlat deduktivt perspektiv då gränserna dem emellan kan vara svåra att särskilja (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000). Deduktion innebär att man som forskare härleder en eller flera hypoteser som ska svara mot det empiriska material forskaren samlar in (Bryman, 2011). Inom den deduktiva traditionen härleds hypoteserna från det forskaren redan vet inom området och gör teoretiska överväganden, det vill säga drar slutsatser från redan befintliga teorier. Under uppsatsens gång har vi genom vår förförståelse och val av uppsatsämne tagit oss an det breda spektrum av teorier rörande kompetens, kompetensförsörjning samt kompetensutveckling. Därefter skapades de frågeställningar vi sökte att besvara i den empiriska datainsamlingen. I analysen försöker vi besvara frågeställningarna utifrån de teorier vi presenterar i litteraturgenomgången och avslutar med en diskussion där vi utifrån vidare ramar diskuterar vad resultatet kan tyda på.

URVAL

I urvalet av organisationer fick vi förslag av Umeå kommun att kontakta en kommun som de tidigare hört arbeta med en satsning av det här slaget. De blev därför aktuella att kontakta. Vår förhoppning med kontakten var att de skulle ge oss ytterligare information om andra kommuner som arbetar med liknande kompetensprogram. Den här formen av urval går under benämningen snöbollsurval (Bryman, 2011). Det blev dock inte fallet då den organisationen lagt ned deras satsning. Under en period av arbetet upplevde vi därför stor svårighet i att finna respondenter. Vi valde därmed att kontakta de 60 största kommunerna i Sverige, sett till befolkningsmängd, för att uppsatsen skulle kunna slutföras (Befolkningsstatistik, 2012). Vi kontak-

tade samtliga kommuner via mail, se bilaga två. Urvalet förändrades således under uppsatsprocessen och kan klassas in som ett bekvämlighets urval (Bryman, 2011). Det innebär att vårt urval faller under ett icke-sannolikhetsurval vilket i sin tur innebär att resultatet enbart kan generaliseras till populationen där urvalet gjorts, vilket är Sveriges 60 största kommuner. Av dessa 60 fick vi flertalet svar där fem blev aktuella för att delta i en intervju. Kommunerna som återkom arbetade med kompetensutveckling men det var endast fem av dessa som hade ett program eller en modell för kompetensutveckling som motsvarade vårt syfte. Det var även andra kommuner som återkom till oss men deras arbetssätt stämde inte överens med vad vi ämnade undersöka. Vi riktade urvalet till att enbart tillfråga kommuner på grund av att deras styre och ibland även organisationsstruktur liknar varandra och kan därför jämföras på ett bra sätt. Efter urvalet av kommuner gjorde vi även ett urval av intervjupersoner. Vi har i samtliga fall gjort intervjun med ansvarig för kompetenssatsningen, det skiljer sig dock hur länge de haft den positionen.

DATAINSAMLING

Insamlingen har skett genom semistrukturerade faktaintervjuer. Denna intervjuform syftar inte enbart till att få ut respondentens åsikter utan även viktig faktainformation (Kvale & Brinkmann, 2009). Då våra informanter är spridda över Sverige föll valet på telefonintervjuer. För att på bästa sätt skapa ett bra samtalsklimat var vi noga med att vara i en lugn miljö där vi inte riskerade att bli avbrutna. Utöver det inledde vi samtliga samtal med att presentera oss och vårt syfte igen samt började samtliga intervjuer med inledande frågor. Valet av semistrukturerade intervjuer bygger på att vi ville utgå från en frågemall för att säkerställa reliabiliteten men samtidigt behålla möjligheten till följdfrågor (Bryman, 2011). Frågemallen bygger på frågeområden utifrån uppsatsens frågeställningar där olika teman styr frågornas karaktär (Bilaga 1). Efter att vi gjorde frågemallen lät vi några kurskamrater ta del av den samt vår handledare för att få del av deras synpunkter. De gav oss bra feedback och vi ändrade några av frågorna samt skapade fler inledande frågor. Vi genomförde ingen pilotstudie utan lät den första intervjun fungera som pilotintervju men vi använde även det resultatet i uppsatsen. Intervjun föll väl ut och under resterande datainsamling har vi endast ändrat i den ordning som frågorna ställts då vi upptäckt att våra respondenter i vissa fall redan besvarat vissa frågor. För att säkerställa att vi inte missat något område summerade vi temaområdena i slutet av respektive intervju.

I intervjusituationen tog en av oss rollen som intervjuare. Den av oss som tog en mindre framträdande roll hade möjlighet att ställa följdfrågor om denne upplevde att något var obesvarat eller oklart under intervjutillfället. Det är något som vi under resterande delar av uppsatsen, resultat och diskussion upplevt som viktigt då vi båda varit insatta i vad som sagts. Samtliga respondenter blev tillfrågade om de godkände att vi spelade in intervjuerna något de alla gjorde. Det kan ha påverkat deras svar men oftast glöms ljudupptagningen bort efter ett tag (Kvale & Brinkman, 2009).

De sökvägar vi använt oss av för att finna relevanta studier, forskningsrapporter och annan litteratur är främst genom Umeå universitetsbiblioteks katalog och sökmotorn EBSCO. De sökord som varit aktuella är: Kompetens: Competence/ Knowledge/ skills/ abilities.

Kompetensutveckling: Competence development. Lärande: learning/ organizational learning. Kompetensförsörjning: Employee recorcng/supply of competence/ Competence supply management. Kompetenstrappa samt kompetensstege.

BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA

Inledningsvis transkriberades det inspelade materialet i sin helhet. Respondenterna kodades om i det transkriberade materialet och fick en siffra mellan ett och fem istället för namn för att vi i vår tolkning av materialet inte skulle påverkas av vilken kommun de tillhörde. Vi ville dock behålla namnet i en fil för att kunna kontakta dem med eventuella följdfrågor, vilket inte blev aktuellt. I delar av det transkriberade materialet där respondenten nämnde kommunens namn eller annat som kan länkas tillbaka till respondenten valde vi att skriva "kommun" eller enbart den siffra de tilldelats. I resultatet presenteras kommunernas kompetensutvecklingsinsatser kommunvis. Det möjliggör att läsaren får en helhetsbild av varje kommuns kompetensutvecklingsinsats. Vi gjorde en avvägning när vi transkriberade och har valt att inte skriva ut då det under intervjun uppstår pauser och dylikt. För att få ett mer lätthanterligt datamaterial har vi även valt att meningskoncentrera (Kvale & Brinkman, 2009). Meningskoncentrering innebär att vi skrivit ner kärnan av det som sagts utan att ta bort väsentlig information. Genom att använda sig av meningskoncentrering har det insamlade datamaterialet blivit lättare att överblicka och möjliggjort en jämförelse mellan kommunernas olika satsningar. I analysen har vi använt oss av vår hermeneutiska referensram där vi analyserat delarna mot helheten, även där har vi använt de meningskoncentrerade delarna.

ETISKA ASPEKTER

Före arbetet med insamlingen av data diskuterades vilka etiska avväganden som skulle bli aktuella. Eftersom att studieobjekten är offentliga verksamheter lyder de under offentlighetsprincipen, således kommer inga hemligheter uppdragas när det gäller själva kompetenssatsningen. Det förekom dock egna åsikter från respondenterna om insatserna och därför har de personer som deltog i intervjun erbjudits konfidentialitet. Det innebär att deras svar omkodats för att säkerställa att ingen personlig information kan härledas till dessa individer. Vi utgick från vetenskapsrådets forskningsetiska principer där vi tog hänsyn till de fyra kraven, informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet innebär att vi som studenter ska meddela våra deltagare om vårt syfte, detta gjordes i missivbrevet som gått ut till de som tillfrågats om deltagande i undersökningen (Bilaga 2). Vi har tydligt redogjort för syftet i undersökningen och lämnat våra kontaktuppgifter om det skulle vara några frågor. Samtyckeskravet innebär att deltagaren själv har rätt att bestämma om denne vill vara med i studien. Deltagaren har själv rätt att bestämma i vilken utsträckning de vill medverka samt på vilka villkor de medverkar. För att uppfylla detta krav har vi i missivbrevet informerat om att deltagande är helt frivilligt. Konfidentialitetskravet innebär att deltagarna ska ges konfidentialitet och att deltagarnas uppgifter ska förvaras på ett sätt att inga obehöriga haft möjlighet att ta del av dem. Vi har erbjudit våra deltagare konfidentialitet och ljudupptagningsfilerna har raderats direkt efter transkriberingen. Det fjärde och sista kravet är nyttjandekravet, det innebär att uppgifter som deltagarna delgett enbart används i forskningssyfte. Vi avser att förstöra transkriberingen då uppsatsen är examinerad.

TROVÄRDIGHET

I en studie är det viktigt att se till validiteten. Det innebär att vi måste säkerställa att vi undersöker det vi avser att undersöka (Patel & Davidson, 2003). I vårt fall handlar det om att säkerställa att vi undersökt hur andra kommuner har arbetat med kompetensutvecklingsinsatser inom vård och omsorg, inget annat. För att säkerställa validiteten har vi varit noga med att vid intervjutillfället enbart fråga respondenterna om det berörda studieobjektet. Genom att vi följt vår frågemall är även det ett steg i att säkerställa intervjuernas fokusområde, det vill säga att intervjuerna behandlar det berörda ämnet. Under respektive intervju antog en av oss intervjuarrollen medan den andra förde anteckningar. Det ser vi som ett steg i att säkerställa validiteten då en av oss var ansvarig för att fånga upp delar vi missat samt vid behov styra in intervjun på rätt spår.

Reliabilitet är ett annat begrepp att ta hänsyn till i uppsatsarbetet. Det innebär att det som avses mätas mäts på samma sätt varje gång och på ett korrekt sätt. Då vi haft en hermeneutisk ansats har det varit viktigt att se till vår förförståelse för att se om den påverkat vårt sätt att tolka det som sägs. Ett exempel kan vara att ställa samma fråga till samtliga respondenter.

Det är något som vi kan se en brist i, eftersom att respondenterna hade olika utformningar på deras satsningar har det medfört att frågorna delvis blev förändrade under intervjuens gång, dock anser inte vi att det påverkat resultatet i en negativ mening. Vi har använt oss av en intervjuguide för att försäkra oss om att få ut samma information av informanterna men det har även förekommit följdfrågor som inte finns nedskrivna i denna mall (bilaga 1).

RESULTAT

Nedan kommer de fem intervjuerna att presenteras, varje intervju inleds med en presentation av kommunen och respondenten. Resultatet kommer vi sedan att presenteras utifrån rubriker som återknyter till det syfte respektive kommun har med kompetensutvecklingsinsatsen, hur uppbyggnaden ser ut, om det funnit implementeringssvårigheter och hur de arbetar för att nyttja den nya kompetensen.

KOMMUN ETT

Kommunens socialförvaltning har ungefär 2000 medarbetare och många av deras medarbetare saknar undersköterskeexamen. Arbetet med kompetensutveckling för omsorgspersonalen började med den statliga satsningen kompetensstegen under åren 2006-2008. Intervjupersonen blev efter satsningen, år 2009 anställd för att ansvara för den fortsatta kompetensutvecklings-satsningen inom kommunen. Respondenten berättar att de monetära medel som den statliga satsningen kompetensstegen innebar användes till att höja andelen grundutbildade, det vill säga de med undersköterskeexamen. Efter den satsningen har kommunen fokuserat på utbildningar till medarbetarna för att styrka deras kunskaper men utbildningarna ger i sin tur inte en undersköterskeexamen. Vidare berättar respondenten att de frångick strukturen som användes under kompetensstegen främst på grund av två anledningar. Den första var att det ansågs vara för kostsamt utan ett statligt stöd och den andra anledningen var att det är svårt för de med en anställning att få möjlighet att gå vuxenutbildningen som ger undersköterskeexamen. Respondenten berättar att det främst är arbetslösa eller de som inte befinner sig på arbetsmarknaden som blir prioriterade att antas på utbildningen.

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE

Det kompetensprogram som kommunen har i dagsläget beskrivs syfta till att såväl öka kvalitén i omsorgen men även till att kunna erbjuda likvärdig vård i hela kommunen. Intervjupersonen beskriver att kompetensutveckling är ett sätt att svara mot de förändringar som sker på området. Förändringarna beskrivs bland annat i omvårdnaden då brukarna blir alltmer sjuka vilket bottnar i att de bor hemma i större utsträckning. Det medför att det ställs högre krav på personalens kunskap. Utöver det vill de skapa trygghet för både brukarna och personalen. Intervjupersonen menar vidare att de kurser som kommunen anordnar ska göra att de ska kunna erbjuda bättre vård och högre kvalitet men även att de anställda ska uppleva en högre grad av trygghet i sin profession. Respondenten beskriver kort bakgrunden till satsningen på följande sätt:

“Vi har väldigt många som saknar vårdutbildning och för att höja kunskapsnivån för alla bestämde man sig för att skapa ett eget utbildningspaket.”

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD

Programmet bygger på grupputvecklingsplaner vilket innebär att medarbetarna tillhör olika yrkeskategorier där ett varierande kursutbud ingår. För att exemplifiera hur grupputvecklingsplanerna är organiserade berättade respondenten att sjuksköterskor, sjukgymnaster och undersköterskor eller vårdbiträden tillhör tre olika grupper. Intervjupersonen beskriver vidare att de ser grupputvecklingsplanen som en fördel i medarbetarsamtal då de kan gå igenom vilka utbildningar medarbetaren gått och inte. Det möjliggör att kommunen kan hålla kompetensen uppdaterad.

Programmet och grupputvecklingsplanen förklaras som ett sätt för kommunen att kunna göra en kunskapsinventering bland personalen för att se vilka utbildningsbehov som finns. Programmet är vidare uppbyggt i tre delar för respektive grupputvecklingsplan, de är; grundkompetens, baspaket och tilläggskompetens. Dessa delar gäller för samtliga grupputvecklingsplaner men utbudet i de olika stegen kan skilja sig åt beroende på vad det yrket behöver. Vidare kan de även samköra vissa utbildningar. Det finns även en beskrivning, men ingen anordnad utbildning, som visar på ämnesområden inom vård och omsorg där kommunen ser det som värdefullt om medarbetarna önskar fördjupa sig. Det kan exempelvis gälla yrkesutbildningar. Om någon medarbetare väljer att fördjupa sina kunskaper ytterligare finns det möjlighet att söka ett bidrag till litteratur och de har även möjlighet bli beviljade fem lediga dagar per termin till förmån för studierna.

Grundkompetensen innebär att det är önskvärt om de som söker anställning i kommunen har en undersköterskeutbildning. De som blir anställda av kommunen deltar i en introduktion som innehåller flertalet delar som är viktiga att medarbetaren har kännedom om. Några exempel på vad som tas upp i introduktionsdelen är kommunens organisation och dess struktur liksom undersköterskearbetets innebörd samt kunskap som krävs för att de ska kunna arbeta inom området.

Baspaketet innehåller olika kurser som respondenten beskriver som viktiga för att medarbetarna ska kunna utföra ett gott arbete. Kursutbudet behandlar i dagsläget bland annat demenssjukdomar, äldre och läkemedel, arbetsteknik och rehabiliterande arbetssätt, social dokumentation, kost och nutrition, omvårdnad samt palliativ vård. Baspaketen ser olika ut beroende på vilken grupputvecklingsplan medarbetaren tillhör men utbildningarna kan även ske tvärpro-

fessionellt. Det innebär att utbildningarna kan ske med deltagare från olika grupputvecklingsplaner, exempelvis både undersköterskor och sjuksköterskor. Intervjupersonen säger även att de förändrar kursutbudet efter vad organisationen behöver och efterfrågar.

Tilläggskompetensen är en fördjupning som bygger vidare på det utbud som erbjuds i baspaketet. Det riktar sig till de medarbetare som har önskemål att exempelvis arbeta som utbildare eller ombud inom kommunen. Genom den här strukturen har kommunen anställda utbildare som utbildar kollegorna vilket de ser som en fördel. Utbildarna har kvar sin tjänst och arbetar även kvar i verksamheten. Under de perioder som kommunen anordnar många utbildningar blir dock utbildarna friställda från sitt ordinarie arbete. Intervjupersonen beskriver att dessa medarbetare även har ansvar för att uppdatera insatserna och utbildningsmaterialet.

Kompetensprogrammet som kommunen har riktar sig till samtliga medarbetare och alla ska delta i basutbildningarna. Intervjupersonen anser att det är självklart då kurserna genomförs på arbetstid och ses som obligatoriska.

ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN

Utbildningsprogrammet bygger på den tidigare insatsen kompetensstegen och intervjupersonen tillträdde tjänsten efter denna insats och beskriver därför att denne inte vet hur implementeringen gick tidigare. Det respondenten idag kan se som en svaghet är att personalens vetskap om grupputvecklingsplanen inte är tillräcklig och är något som de bör förbättra. Respondenten berättar att medarbetarna främst har vetskap om baspaketet men är inte insatt i strukturen som helhet. Vidare beskrivs hur övergången var mellan kompetensstegen och den nuvarande kompetensutvecklingsinsatsen på följande sätt:

“Det var ett jättestort sug istället. De ville verkligen att det skulle fortsätta och efterfrågan var stor, när kommer de där utbildningarna?”

Ett problem som de uppmärksammat är att förekomsten av anmälan till kurserna varierar, mycket beroende på chefernas åsikter om behovet. Det gör att den kommunövergripande bilden över personalens kunskapsbas ser olika ut, något som intervjupersonen anser är ett förbättringsområde.

“Då har de struntat i att anmäla vilket är tråkigt för kvalitén personalen och verksamheten. Sen har de som vill söka sig vidare ett sämre utgångsläge då de inte går kurserna. De saknar en merit.”

NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN

Den kunskap som förvärvas i och med kommunens satsning nyttjas på olika sätt. Respondenten menar att tilläggskompetensen nyttjas genom att medarbetarna som deltagit i denna del och utbildar sina kollegor finns kvar i organisationen. Kompetensen, i form av utbildare, hyrs inte in och sedan försvinner. Det medför även att medarbetarna arbetar i verksamheten om de inte håller i utbildningar. Intervjupersonen beskriver att deras kunskaper därigenom används i verksamheten. Vidare talar intervjupersonen om vikten av att de kan erbjuda dessa möjligheter:

“Vi vill ju att tilläggskompetensen ska göra att även de duktiga ska vilja stanna och inte känna att de behöver byta jobb”

KOMMUN TVÅ

Kommun två tillhör en av Sveriges 30 största kommuner, verksamheten inom vård- och omsorg drivs till största del av privata entreprenörer. Intervjun gjordes med kvalitetsutvecklaren i kommunens omvårdnadsförvaltning vilken har haft den positionen sedan år 2008. Som kvalitetsutvecklare har intervjupersonen särskilt ansvar för utbildnings- och utvecklingsfrågor i förvaltningen. Kommunen har flertalet olika satsningar för att öka kompetensen bland medarbetarna och har tidigare satsat på en kompetenstrappa för medarbetarna inom vård- och omsorg, men nu övergått till två samverkansenheter. Den samverkansenhet som var i fokus under intervjun riktar sig till äldreomsorgen och består av ett forum där representanter från tre pensionsorganisationer, högskolan samt kommunens forsknings- och utvecklingsenhet deltar. Den andra samverkansenheten riktar sig till handikappomsorgen och har en liknande sammansättning.

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE

Syftet med satsningen är att arbeta för att äldreomsorgen i kommunen ska upprätthålla hög kvalitet. I detta ligger att ge god och professionell vård. Respondenten menar att genom att utveckling och utbildning koordineras skapas förutsättningar för långsiktig kunskapsutveckling vilket kan göra att god och professionell vård erhålls. Kommunen har uppmärksammat problemet hela Sverige står inför med de stora pensionsavgångarna och vill säkerställa att vården som ges är av hög kvalitet samt att medarbetarna har den kompetens som krävs för att utföra uppgifterna.

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPGYGGNAD

Satsningen är uppbyggd som en samverkansenhet där representanter från högskolan, stadens äldreforum samt forsknings och utvecklingsenhet är representerade. Tanken var att skapa ett forum mellan utförare av vård och forskare där frågor kunde diskuteras.

“Det forskas ju väldigt mycket och det gäller att få ut kunskapen i verksamheterna. Forskningen behöver verksamheterna för sin del. De behöver ju varandra”

Inom samverkansenheten diskuteras frågor som främst rör utveckling och utbildning. Intervjupersonen arbetar bland annat med systematiska utvärderingar och denne gör uppföljningar ute i verksamheterna för att se att avtalen följs. Vid ett tillfälle granskades den sociala dokumentationen (dokumentation av arbetsanteckningar, vilka insatser de anställda gör för brukaren) och det framkom att det fanns brister. Frågan om social dokumentation lyftes då till samverkansenheten som sedan beslöt att det var en viktig fråga att arbeta med. De inrättade en arbetsgrupp för att ta fram riktlinjer för hur kommunen på ett övergripande sätt skulle arbeta med social dokumentation. Utbildningsinsatser togs fram, i ett första skede utbildades verksamhetschefer och biståndshandläggare, slutligen all personal. De som var intresserade av social dokumentation fick sedan arbeta som dokumentationsstödare och fick extra utbildning. Insatsen avslutades med återkoppling till verksamhetscheferna för att de skulle se hur utbildningen fortlöpt. I ett senare skede gjorde de en systematisk utvärdering där de tydligt såg att den sociala dokumentationen blivit bättre. Samverkansenheten jobbar förutom på detta sätt i olika projektformer med alla eller delar av personalen. Intervjupersonen beskriver vidare att de arbetar med modulutbildningar, där vissa av utbildningarna är ständigt återkommande medan andra är på förekommen anledning som exempelvis social dokumentation. Andra exempel som nämns på ständigt återkommande utbildningar är de som behandlar KOL (lungsjukdom), palliativ-omvårdnad samt Parkinson (neurologisk sjukdom som leder till bland annat skakningar, stelhet och rörelseproblem). Kommunen utbildar även ombud (personer som ansvarar för ett område), det sker exempelvis genom att en medarbetare deltar i palliativa utbildningar vilket ger medarbetaren specialistkompetens inom det området. Intervjupersonen säger vidare att det är enhetscheferna som fångar upp utbildningsbehovet ute i verksamheten, varje medarbetare har även en individuell kompetensplan som följs upp vid medarbetarsamtal.

“Det avgörs ute i verksamheten, är en kombination utifrån intresse och vad verksamheten behöver. Verksamhetschefen bedömer vem de vill satsa på om personen är intresserad av dessa frågor.”

ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN

Respondenten anser att implementeringen av samverkansenheten gick lätt för kommunen. De har under tiden utvecklat former för samverkan och verksamheten utvecklas kontinuerligt. Nu har de även ett liknande forum, fast för omsorgen där de samkör vissa utbildningar. Intervjupersonen berättar även att samverkansenheten har instiftat ett kvalitetspris för att stimulera det lokala kvalitetsarbetet. Kvalitetspriset delas ut en gång årligen under kommunens kvalitetsdag. Verksamheterna får inför kvalitetsdagen lämna in sina kvalitetsarbeten och samverkansenhetens styrelse utser vinnaren. Styrelsen har sedan möjlighet att hedersomnämna tre verksamheter de upplever har gjort mycket goda kvalitetsarbeten i verksamheten.

“Priset delas ut under en kvalitetsdag där vi dels har forskare som presenterar de senaste rönen och de nominerade bidragen får presentera sina utvecklingsprojekt, /---/ sen samlar vi de tio bästa bidragen i en folder som heter Goda exempel, som vi ger ut en gång om året. Är en sporre för att fortsätta arbetet!”

Mottagandet upplevs som positivt men ingen strukturerad utvärdering har gjorts. De flesta verksamheter använder sig av enheten och de möjligheter som finns.

NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN

Eftersom större delen av verksamheten bedrivs i privat regi upplever respondenten att det är svårt att uttala sig i frågan. Intervjupersonen berättar att de nyttjar kunskapen genom ombuden. Denne exemplifierar vidare att varje boende har ombud, palliativ vård är ett område där kommunen utbildat ombud och dessa ombud har lite större kunskap om vård i livet slutskede. Ombuden ansvarar för att informera och utbilda nyanställda samt ansvarar för att frågor rörande palliativ vård tas upp regelbundet under verksamhetens möten. Ombuden träffas ett antal gånger per år i ett nätverk. Varje år har de ett aktuellt tema som belyses ytterligare av ombuden, till exempel smärtskattning. Kommunen kan dessutom följa upp den palliativa vården genom det palliativa registret där man registrerar exempelvis smärtskattning det sista dygnet. Kommunen kan sedan få statistik på detta enda ned till enhetsnivå för att se vilka områden de är bra på alternativt behöver arbeta mer med och då eventuellt göra det till nästa års tema.

KOMMUNENS TIDIGARE SATSNING PÅ KOMPETENSTRAPPA

Kommunen satsade tidigare på en kompetenstrappa för medarbetarna inom kommunen för att ge medarbetarna möjligheter till karriär och löneutveckling. Denna satsning föll tyvärr inte ut som önskat.

“Det fungerade jättebra och man fick ett påslag på lönen, men de här som utbildades de gjorde sitt arbete under utbildningen sen blev det aldrig något mer. Sen blev det byte av förvaltningschef och den nya chefen tyckte att vi skulle jobba på ett annat sätt /---/”

Syftet med karriärstegen var att vårdbiträden och undersköterskor skulle ges en möjlighet att utvecklas inom yrket. Kommunens förhoppning var att deltagarna i karriärstegen skulle få en roll som inofficiella processledare för utvecklings- och förändringsarbete där ett av målen var att arbeta för att utveckla en jämställd arbetsplats. Karriärstegen var en trestegsutbildning under en tvåårsperiod där deltagarna fick teoretiska kunskaper i utvecklings- och förändringsarbete. Steg ett och tre var en termin medan steg två löpte över två terminer. Förutom den teoretiska utbildningen i respektive steg fick deltagarna projektuppdrag som de skulle genomföra på sina arbetsplatser.

Deltagarna fick cirka 1000 kronor i lönepåslag för en heltidstjänst för varje steg vilket sågs som positivt. Flertalet av deltagarna upplevde dock att det hade varit bättre om löneökningen skedde efter de genomfört varje steg och de kunde visa på att han eller hon ökat sitt engagemang för förändrings- och utvecklingsarbete i verksamheten. Alla kunde söka till karriärstegen oavsett om verksamheten drevs av kommunen eller i privat regi. Totalt deltog 69 personer, endast tolv genomförde dock alla tre steg.

KOMMUN TRE

Den tredje kommunen har en medarbetarstab inom vård och omsorg på ungefär 2000 personer där externa aktörer utgör cirka 40 procent av verksamheten. De har under en längre period arbetat med kompetensutvecklingsinsatser för deras anställda. Den här kommunen har deltagit i den statliga satsningen kompetensstegen och de har byggt vidare på den bas som de skapade för kompetensutvecklingsinsatserna. Under satsningen kompetensstegen hyrde de in externa utbildare som utbildade delar ur personalstyrkan. De medarbetare som deltog skulle sedan utbilda resterande delar av personalen. De områden som var aktuella under kompetensstegen har idag byggts ut och omkonstruerats. Intervjupersonen har arbetat inom kommunen under en längre tid men har bytt position med jämna mellanrum. I dagsläget har denne bland annat utbildningsansvaret för vård och omsorg vilket tar upp majoriteten av arbetstiden.

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE

Kommunens modell för kompetensutveckling har de utvecklat för att stärka, utveckla och behålla kompetensen i verksamheten. Respondenten beskriver att syftet med insatsen är flera. Det viktigaste är dock att kvalitetssäkra för att alla medarbetare ska få samma kunskap och

utbildning. Kvalitetssäkringsarbetet exemplifierar intervjupersonen genom att beskriva hur läkemedelsdelegeringen (Delegering innebär att en medarbetare med befogenhet och behörighet överlåter en eller flera uppgifter till någon som enbart har färdighet att utföra uppgiften, läkemedelsdelegering kan handla om exempelvis insulindelegering.) förändrats. Tidigare höll ansvarig sjuksköterska i verksamheten delegeringen, idag sker det centralt vilket innebär att alla har samma utbildning. Satsningen som helhet medförde en struktur i kompetensutvecklingsinsatserna, vilket blir tydligt i följande citat:

“Före det hade vi en tendens att alla skulle utbildas i allt och alla ville åka på allt. Nu är det så att vi har vissa som har koncentrerat sig på vissa områden”

För att kartlägga vilka kunskapsområden som behöver fördjupade insatser har intervjupersonen ett kommunövergripande samarbete med chefer. Där blir behov belysta och därefter kan eventuell planering av nya kurser bli aktuella.

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD

Kommunen har byggt kompetensutvecklingsinsatsen på den tidigare statliga satsningen kompetensstegen. Under denna period utbildade de delar av den egna personalen för att få egna utbildare inom vissa områden. Utbildarna blev ansvariga för utbildningen av kollegor men de hade även kvar sin tjänst i verksamheten. Intervjupersonen gav ett exempel på hur de genomförde insatsen. De köpte in en demensutbildning från ett närliggande sjukhus och alla som var intresserade fick söka en utbildningsplats. Slutligen valde kommunen ut 30 personer som fick delta. Efter utbildningens slut utbildade dessa i sin tur resterande delar av personalen, vilket för denna kommun innebar ungefär 2000 personer under en treårsperiod.

“Sen så gjorde vi så i alla aktiviteter, vi utbildade utbildare. Det har gjort att vi har kunnat fortsätta eftersom att vi haft våra egna utbildare vilket förenklar då vi har/får ny personal annars finns risken att kunskapen utarmas.”

Utbildarna valdes genom att medarbetarna fick söka de områden de var intresserade av som var relevanta för verksamhetens behov. Respondenten upplever att det blev lättare för verksamheten då varje område hade ett samlat antal utbildare och deras kunskaper var lättare att fylla på än tidigare.

“Nu är det så att vi har vissa som har koncentrerat sig på vissa områden exempelvis diabetes, läkemedel och så vidare och då är det lättare att som arbetsgivare ta ett ansvar för att fylla på deras kompetens och så att de kan ligga lite före och kollegor vet var de ska ringa om de behöver hjälp.”

Den här utbildningsstrukturen har sedan fortsatt. Respondenten beskriver att de anser att deras arbetssätt är viktigt för att sprida kunskapen men även för att de duktiga ska vara kvar i kärnverksamheten. De har genom detta arbetssätt skapat vissa utbildningsteam som är ett forum för utbildarna där de går igenom utbildningsmaterial samt uppdaterar kompetensutvecklingsinsatserna. I dagsläget är det enhetscheferna som ser över och ansvarar för att anmäla medarbetare till de utbildningar som finns till hands. Intervjupersonen säger även att varje medarbetare har en individuell utvecklingsplan som utarbetas vid medarbetarsamtalet. I kommunen är medarbetarna anställningsbara om de har gymnasieskolans omvårdnadsprogram eller liknande och vid nyanställning måste medarbetarna genomgå vissa utbildningar som exempelvis dokumentationssystem och lyftteknik.

ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN

Den största svårigheten kommunen upplevde vid implementeringen var att hitta ersättare för sina utbildare vid tillfällena då de utbildas eller utbildar kollegor. Det har gjort att det blivit stressigt för personen som är utbildare och det är något kommunen arbetar med för att motverka. Annars upplever kommunen att implementeringen gått bra, respondenten poängterar att hela organisationen måste vara i åtanke när man utbildar och inte bara områdesspecifikt då människor flyttar, byter jobb och rör på sig. Intervjupersonen berättar att mottagandet i verksamheten har varit positivt, medarbetarna och verksamhetschefer upplever att kunskapen samt kompetensen har höjts hos medarbetarna. Höjningen av kompetensen visas även då en avdelning vid ett närliggande sjukhus upplever att de får färre frågor och att de kommunala medarbetarna i ett tidigare skede påbörjar insatser ute hos kunderna i verksamheten. Kommunen ser även ett minskande antal avvikelser (rutin för att hantera negativa och oförutsedda händelser i vården) sett till bland annat läkemedelshantering.

NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN

Nyttjandet bygger till stor del på att kommunen har kompetensen inom organisationen. Respondenten beskriver det som viktigt att de inte hyr in kunskap som sedan försvinner då kursen är slut. Det är även en fördel att de inte frångår sin tjänst utan fortsätter att delta i omsorgsarbetet. Intervjupersonen beskriver att de genom denna struktur kan nyttja samma kunskap flera gånger om. Ett annat sätt som de använder för att nyttja kunskapen är att de planerar att skapa en telefonlista på de olika arbetsplatserna med telefonnummer till medarbetare som har utbildningsuppdrag. På så sätt kan andra medarbetare kontakta dessa då de har funderingar inom deras områden. Det kommer dock även fram vissa farhågor med arbetssättet något som kan ses i nedanstående citat:

“Ja det finns ju både för och nackdelar med team och centralisering. Kompetensen kan konserveras. Exempelvis kan sjuksköterskekollegor backa tillbaka trots att det är lika viktigt att de är insatta i materialet.”

KOMMUN FYRA

Kommunen är en av Sveriges tio största kommuner och arbetar bland annat med kompetenstrappor som kompetensutvecklingsinsats inom äldreomsorgen. Arbetet startade i samband med kompetensstegen och har sedan utvecklat programmet ytterligare. Respondenten beskriver att det i grunden handlar om kunskapsbyggande där kommunen såg ett behov av utökad verksamhetskunskap. Intervjupersonen arbetar som verksamhetschef för en forsknings- och utvecklingsverksamhet och har arbetat med det sedan år 2005. Verksamhetens uppdrag består av flera ben, bland annat att arbeta med strategisk kompetensförsörjning mot personalen, aktivt koppla forskning till verksamheten genom samarbete med universitet samt utveckla studentmiljön genom exempelvis praktikplatser etcetera.

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE

När intervjupersonen började på arbetsplatsen såg kommunen ett behov av att utveckla verksamhetskunskapen. Det fanns många nationella påverkansfaktorer inom socialtjänstens verksamhetsområde vilket även det låg till grund för arbetet. Vidare var upplevelsen att kommuner arbetade utan att egentligen veta vilka effekter arbetet fick. I denna kommun började man arbeta med kunskapsbaserad socialtjänst, det vill säga utveckla kunskapsbyggandet inom socialtjänstens alla delar. Samtidigt satsade staten pengar på kompetensstegen. Kompetensutvecklingsinsatsen är uppbyggd i flera delar och har flertalet komponenter. Kompetenstrappan är en del av kommunens kompetensutvecklingsinsats och syftar till att skapa ett mer attraktivt yrke inom vården samt öka attraktionskraften för kommunen som arbetsgivare.

“Ja, kom ihåg att det här inte är tidssatt eller lönegrundande utan det handlar om hur man utvecklar sin profession. Inte enbart kvalitetssäkra. Det handlar också om att bli en attraktiv arbetsgivare, att vi ska visa att vi vill att människor ska gå vidare i sin kunskap. Det handlar om kunskapsbyggandet. Individerna ska kunna förstå och se hur denna kan utvecklas och gå vidare i yrket. Och det måste man kunna göra tydligt.”

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD

Kommunen har flertalet satsningar men vi har valt att redogöra för kompetenstrappan samt kompetensbanken. Kompetenstrappan är uppbyggd i fyra steg. För att vara anställningsbar undersköterska inom kommunen ska medarbetarna genomgått gymnasieprogrammet i omvårdnad eller motsvarande på vuxennivå.

Steg ett – Nya medarbetare ska med stöd av sin chef

- genomgå introduktion
- ta del av och omsätta vård- och omsorgsnämndens värdegrund och uppdrag
- samla erfarenhet och utvecklas inom sin yrkesprofession
- genomgå kravsatta internutbildningar och det har de några utbildningar som ligger kravsatta.

Steg två – Medarbetare ska

- ha god kunskap om vård- och omsorgsnämndens organisation och ledningssystem
- vara etablerad och tydlig i sin yrkesroll
- handleda studenter
- aktivt delta i förändrings- och utvecklingsarbete
- vidareutveckla sin kompetens genom att söka och använda relevant omvärldskunskap

Steg tre – Medarbetare ska

- kunna handleda, utbilda och vara ett utvecklingsstöd för kollegor inom steg ett och två
- kunna vara samtalsledare och utbilda olika grupper
- självständigt bedriva förändrings- och utvecklingsarbete,
- fördjupa yrkesspecifik kompetens och omvärldskunskap

Steg fyra – Medarbetare ska

- kunna handleda, utbilda och vara ett utvecklingsstöd för kollegor inom steg tre
- kunna leda en arbetsgrupp eller vara projektledare för en förändrings- och utvecklingsprocess
- fördjupa spetskompetens genom att bedriva kvalificerat forsknings- och utvecklingsarbete.

Kommunen har olika trappor för olika yrkesgrupper, alla stämmer inte helt överens med detta mönster men de flesta har liknande struktur. Trappan är inte uppbyggd på så sätt att det finns vissa specifika utbildningssatsningar till varje steg mer än att man måste ha grundkompetens för att vara anställningsbar. Där ingår kravsatta eller lagstadgade utbildningar och medarbetare på steg tre samt fyra tar del av mer avancerade utbildningar. De får på så sätt specialistkompetens inom ett område, exempelvis inom palliativ vård. Respondenten menar att grundtanken är att alla ska kunna gå vidare till steg två medan det till steg tre och fyra ska finnas ett mindre antal personer, speciellt till steg fyra. Hur många som går vidare till steg fyra är baserat på vad kommunen behöver för special- och specialistkompetens.

Vidare berättar intervjupersonen att kommunen använder ett dataprogram för att registrera kompetensen i en kompetensbank (pro-competence). Verktöget är uppbyggt så att medarbetarna själv får kompetensdeklarera sig inom specifika roller. Kompetensdeklarationen tar man sedan med sig till medarbetarsamtalet där den diskuteras.

“Det följer trappornas principiella uppbyggnad men det blir utifrån pro-competence som du har ditt samtal med din chef om vad det är för kompetenspåbyggnad du vill ha och vad verksamheten behöver.”

ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN

Kommunen upplever att implementeringen till stor del gått bra. En svårighet var att kommunens kompetensprogram skapade oro hos facket. Intervjupersonen beskriver facket i första skedet såg satsningen som ett hjälpmedel till kommunen för att de skulle kunna säga upp människor i nedskärningstider. Det genom att säga att vissa medarbetare inte har gått vissa specifika utbildningar. Utöver det finns det medarbetare som tycker att det är besvärligt att själva deklarerar sin kompetens men kommunen upplever att de allra flesta tycker att det är bra.

“De allra flesta tycker ändå att det är något bra, att det blir något bra av det, att man får visa vad man har för kompetens.”

Vidare säger intervjupersonen följande om deras satsning på kompetensutveckling:

“Nja, det är svårt att säga, faktiskt. Jag skulle vilja vända på frågan. Ja alltså. Vi har ju inget val. Förstår du? Om vi inte gjorde detta, vad skulle de då leda till? Det finns inte på kartan.”

NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN

Ser man till specialistkunskapen kommunen fått i steg tre och fyra är tanken att de individerna ska kunna verka inom sitt verksamhetsområde men också i hela kommunen som till exempel projektledare eller handledare. Respondenten beskriver vidare att det inte är nödvändigt att medarbetare släpper sin grundanställning när denne gått vidare till steg tre och fyra, men individen *kan* och *ska* ha möjlighet att delta i exempelvis projektarbeten.

“Det följer ganska naturligt med att har du fått en specialiserad utbildning så är tanken att vi verksamhetsmässigt ska kunna använda den personens kompetens till något som är större än bara det du gör precis i vardagen med de brukare du har närmast. Det blir nästan med automatik, du har gått upp på en övergripande nivå.”

Vidare beskrivs ett annat tillvägagångssätt som kommunen använder för att nyttja kunskapen i organisationen:

“Vi har en som arbetar med demens i ett demensteam, hon arbetar med handledning och utbildning av personal i just demensfrågor. Det gör ju hon också på ett kommunövergripande sätt.”

Genom detta citat blir det tydligt hur organisationen kan använda sig av medarbetarnas förvärvade kompetens. Organisationen ger medarbetarna möjligheter att vidareutvecklas och här visar kommunen även att de kan specialisera sig inom yrket och vara kvar i verksamheten.

KOMMUN FEM

Den här kommunen har ungefär 5000 medarbetare som berörs av deras modell. Intervjupersonen arbetar som processledare för kommunens kompetens och karriärvägar vilket denne gjort sedan år 2008. Deras kompetensutveckling är en del av en vidare struktur som kan liknas vid en paraplystruktur. Paraplystrukturen innebär att kommunen arbetar med en flera olika insatser för hela kommunen där kompetensutvecklingsinsatserna är en del av den större modellen. Modellen har skapats för att minska risken att kompetensutveckling inte blir en integrerad del av verksamheten. De eftersträvar att bli en lärande organisation där lärandet sker *på* arbetsplatsen. För att uppnå det vill de inte att medarbetarna ska delta i kompetensutvecklingsinsatser utanför arbetet som sedan inte implementeras i verksamheten.

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS SYFTE

Syftet med deras modell är att skapa en likvärdig kvalitet i hela kommunen för de som är i behov av vård och omsorg. De vill skapa en översikt över vilket kompetensbehov som organisationen har samt att kompetensutvecklingsarbetet ska vara en integrerad del i det strategiska arbetet på området.

KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSENS UPPBYGGNAD

Arbetet utgick främst från vad deras uppdrag var, vad de skulle erbjuda medborgarna. Modellen där kompetensutvecklingsinsatserna ingår gäller för verksamheten som helhet. De har tre indelningar på hur de arbetar med kompetensutveckling. Den första delen är baskompetensen, den andra är fördjupad kompetens och den tredje är expertkompetens.

Baskompetens innebär att de strävar efter att deras medarbetare ska besitta den formella grundkompetensen vilket innebär att de ska ha genomgått den gymnasiala utbildningen med omvårdnadsinriktning. I baskompetensen ingår även introduktion för nyanställda för att de ska kunna utföra ett fullgott arbete. I den här kommunen saknar ungefär 1000 av de anställda en formell undersköterskeutbildning vilket de under flertalet år har arbetat med att utbilda. De deltar nu i den nationella satsningen omvårdnadslyftet för att tillgodose behovet av utbildning

bland personalen. Kommunen har tagit beslutet att de som deltar i omvårdnadslyftet och höjer deras kompetens ska studera samt arbeta samtidigt för att de ska kunna delge sina nyförvärvade kunskaper till kollegorna. På så sätt hoppas de kunna skapa ett lärande klimat på arbetsplatsen. Utöver detta finns även satsningar på exempelvis kost och dokumentation.

Fördjupningskompetens gäller främst de med formell kompetens men även vårdbiträden (anställda som saknar den gymnasiala omvårdnadskompetensen). Den fördjupade kompetensen kan medarbetarna få genom kurser men även genom arbetet. Det kan exempelvis vara en medarbetare som har en gedigen kunskap om palliativ vård som besitter den fördjupade kunskapen alternativt en medarbetare som deltagit i kurser inom området. Medarbetare som besitter den fördjupade kunskapen driver frågor inom området för att säkerställa kvalitén i organisationen. Huvudtanken som respondenten beskriver det är att lära inom organisationen. Det blir tydligt i följande citat:

“Viktigt är ju att se att kompetensutveckling ska kunna ske genom arbetet vi måste inte alltid skicka på kurs. Att vi tar nytta av kompetens och alltid lär av varandra.”

Expertkompetensen är den tredje delen inom kompetensutveckling i kommunens modell. För att uppnå den här graden av kompetens så krävs vidareutbildning. För undersköterskor handlar det om kvalificerade yrkesutbildningar med fördjupning inom vissa ämnesområden, för legitimerade yrken som sjuksköterskor eller sjukgymnaster krävs magisterutbildningar. De som besitter expertkompetens driver ofta kompetensutvecklingsarbetet inom dessa områden parallellt med sitt ordinarie arbete och det blir ett uppdrag, med andra ord förändras inte deras tjänst. Respondenten beskriver arbetet med att se över behovet av expertkompetens på följande sätt:

“Verksamheten gör ju en profil på vad som behövs i stadsdelen och det kan till exempel bero på nationella riktlinjer som visar på ett ökat behov. Det ska hända någonting, då så säger man i verksamheten att här behöver vi specialistkompetens för att de ska kunna leda och utveckla arbetet inom området. Då får vi se till vilken kompetens vi har, vilka finns att ta tillvara på eller nyttja på ett bra sätt.”

Ovanstående citat visar såväl på hur de ser till behovet i organisationen men även vad som ingår i uppdraget om en medarbetare besitter expertkompetens. I intervjun poängterades dock expertkompetens inte garanterar att de får ett uppdrag.

ÅSIKTER OM IMPLEMENTERINGEN

Respondenten beskriver att arbetet med deras modell där kompetensutvecklingen ingår är så pass ny att denne inte kan säga något specifikt om implementeringen. De befinner sig i implementeringsfasen. Vidare beskrivs dock att insatserna ändras i och med behov från såväl organisationen som omvärlden. Ett exempel som ges är att den tekniska utvecklingen kommit att bli en del i utbildningarna idag något som inte var aktuellt tidigare. Det beskrivs även att de har fått en bra respons från cheferna, de ser modellen som ett bra verktyg och stöttande inslag i arbetet. Det är även en stor spridning i kommunen då det gäller hur långt de kommit ovan beskrivna arbete vissa har inte börjat medan andra använder modellen och verktyget fullt ut.

NYTTJANDET AV DEN FÖRVÄRVADE KUNSKAPEN

För att organisationerna ska nyttja kompetenserna i verksamheterna har flertalet stadsdelar olika nätverk för de som har en fördjupad- eller expertkompetens. Det för att medarbetare med denna kompetens ska kunna utbyta erfarenheter och utveckla arbetet inom området. Medarbetarna med fördjupad- eller expertkompetens för även vidare till stadsledningskontoret vilka områden som behövs satsas på vilket medför att när det är kurser så kan även någon som är kunnig delta för att på så vis sprida kunskapen till de andra. Respondenten vill poängtera att det inte enbart är de som behöver förbättra sina kunskaper som ska delta i utbildningar utan även de med goda kunskaper behöver få dessa uppdaterade.

RESULTATSAMMANFATTNING

Resultatet visar på flera likheter men även vissa distinktioner. Till likheterna hör att flertalet av kommunerna vill behålla kompetensen inom verksamheten. De utbildar personal som i sin tur ska utbilda kollegorna. Det finns även en samstämmig önskan om att berika kunskapen bland medarbetarna för att möta behov från brukare, samhälle samt medarbetare. En annan likhet var kursutbuden, exempelvis var lyftteknik, dokumentation och palliativ vård tre återkommande områden.

Distinktioner går bland annat att finna i deras konstruktion av satsningarna, de är formade efter varje kommuns specifika förutsättningar och behov. Det grundar sig bland annat i en variation när det gäller utbildningsgraden bland personalen. De har även kommit olika långt med sina satsningar. Vissa kommuner har haft insatserna i flera år medan andra menar att de befinner sig i implementeringsstadiet.

ANALYS

Här kommer resultatet studeras i relation till den tidigare redovisade forskningsgenomgången. Strukturen på avsnittet kommer följa forskningsfrågorna samt resultatkapitlet.

VAD ÄR SYFTET MED KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSERNA?

Kommunernas arbete med olika former av kompetensutvecklingsinsatser och modeller för kompetensutveckling syftar främst till att öka kvaliteten i den vård som ges i verksamheterna. Kvalitets- och kompetensbegreppen är ständigt återkommande hos samtliga respondenter. Intervjupersonerna betonar vikten av att stärka kompetensen hos medarbetarna för att på så sätt skapa kvalitet i verksamheten. I respondenternas beskrivning av åtgärderna för att stärka medarbetarnas kompetens nämner de olika satsningsområden; bemötandefrågor, kommunikation, lyftteknik etcetera. Något kommunerna däremot inte lyfter fram är satsningar som syftar till att utveckla medarbetarnas personliga egenskaper inom yrkesrollen. Ellström (1992) beskriver kompetensbegreppet utifrån fem faktorer; psykomotoriska, kognitiva, affektiva, personlighetsfaktorer och sociala faktorer. De kompetensutvecklingsinsatser respondenterna framhäver berör dessa områden, resultatet visar dock att det inte satsas på personlighetsfaktorerna. Med personlighetsfaktorer menas handlingsförutsättningar relaterade till personligheten, till exempel självförtroende inför en uppgift. Medarbetare med möjligheter till kompetensutveckling inom personlighetsområdet har en större medvetenhet om sin person, vilka kunskaper de besitter och hur de kan använda dem på bästa sätt. Medarbetare som däremot har bristande insikt i den egna förmågan kan ha svårigheter att se var deras svagheter finns och kan handla felaktigt utan vetskap. De kan även vara så att de har tillräcklig kunskap men inte tror sig ha det, det vill säga att de har en bristande självtillit i yrkesrollen vilket gör att de inte handlar. Det kan med andra ord innebära att medarbetarna inte utför de uppgifter som de i och med kompetensutvecklingsinsatser har kompetens att göra.

Ett fåtal av kommunerna presenterar syftet med kompetensutvecklingsinsatsen i relation till karriärskapande vilket går i motsatt riktning om man ser till det Chang (1999) presenterar. I artikeln presenteras att organisationer som ger medarbetarna utbildning och information om karriär ökar medarbetarnas engagemang samt önskan om att stanna kvar inom organisationen. Barusch (2003) framhåller att det är individen som ansvarar för sin karriär men poängterar att de är beroende av organisationens satsningar. Det kan kopplas ihop med det Chang skriver, det vill säga vikten av att organisationen informerar medarbetarna om de eventuella karriärvägar som finns. Resultatet bekräftar bilden av att medarbetarna själva måste söka sig till kar-

riären. Samtliga respondenter beskriver att medarbetarens intresse och verksamhetens behov är centralt i beslutsfattandet om vem som får delta i de kompetensutvecklingsinsatser som syftar till påbyggnadsutbildningarna. Det kan ses i resultatet då respondenten från kommun två säger:

“Det avgörs ute i verksamheten, är en kombination utifrån intresse och vad verksamheten behöver. Verksamhetschefen bedömer vem de vill satsa på om personen är intresserad av dessa frågor.” (s. 25)

Anttila (1999) menar att kompetensförsörjning syftar till att uppfylla verksamhetens krav på kompetens, något som stämmer väl överens med kommunernas beskrivning av satsningen. Respondenterna liksom Hansson (2005) påpekar att kompetensutveckling är ständigt aktuellt och vidare argumenterar författaren för vikten av att se kompetensutvecklingsinsatser som en strategi för att konkurrera med andra organisationer. Alla kommuner önskar ökad kvalitet i den vård som ges och Hansson skriver att en kompetent personalstab är viktig för kvaliteten i arbetsinsatsen.

Det finns flera sätt att mäta kvalitén i den vård som ges. Ett sätt att mäta det är genom att medarbetarna själva skattar den vård de ger. Engström et al. (2011) beskriver att medarbetare med formell utbildning i större utsträckning skattar sig högre på skalan. Det visar ytterligare på vikten av utbildning och kompetensutveckling i vården samt gör det tydligt varför satsningen genomförs. Med en utbildning uppstår en ökad förståelse för vad som görs och varför vilket gör att förståelsen för arbetet blir bättre. Författarna beskriver även att de utan formell kompetens i högre utsträckning upplever stress, sömnbrist, hög arbetsbörda och kommunikationssvårigheter. När kommunerna arbetar med att säkerställa kompetensen hos alla anställda främjar de arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. Ser man till den litteratur som finns på området är det förvånande att kommunerna inte nämner karriärvägar då de beskriver kompetensutvecklingsinsatser. Kompetensutvecklingsinsatser i vård- och omsorg hjälper inte enbart till att öka kvaliteten i verksamheten utan mycket mer, så som förbättrad arbetstillfredsställelse och hälsa samt minskad upplevelse av stress.

HUR ÄR KOMPETENSUTVECKLINGSINSATSERNA UPPBYGGDA?

Kommunernas kompetensinsatser varierar i uppbyggnad men vi har under intervjuerna stött på likheter mellan de fem kommuner som vi varit i kontakt med. Tre av fem kommuner har en form av stegindelning av kompetensutvecklingsinsatserna, med det menas att det finns möj-

lighet för anställda att kompetensutveckla sig i olika etapper eller steg som bygger på varandra. Samtliga kommuner utbildar vissa medarbetare till specialister eller någon form av mer kunnig personal inom ett område. De utbildar i sin tur sina kollegor alternativt driver utvecklingsfrågor inom området. Möjligheten att bli utbildare kan vi tolka som ett avancemang och karriärmöjlighet.

Kommun två har en struktur som skiljer sig från de andra trots den liknande möjligheten att utbilda kollegorna, till exempel inom palliativ vård. I kommunen sker arbetet mer i projektform och kan inte riktigt klassas in i en karriärstruktur. I projektformen fokuseras arbetet på vissa specifika satsningsområden. Trots att denna struktur särskiljer sig från de andra kan det ses som en karriär, något som Peiperl och Baruch (2000) tar upp i deras studie gällande hur karriärvägarna förändrats. Tidigare har det enbart setts som en hierarkisk modell där karriär och framgång är att avancera uppåt. De menar att karriärer nu även innefattar att få nya arbetsuppgifter, men fortfarande befinna sig på samma hierarkiska nivå. Genom att personalen blir kunnig inom nya områden uppstår en så kallad horisontell karriär. Intervjupersonerna beskriver att de vill bredda kompetensen och förbättra medarbetarnas kunskaper, alltså skapa en horisontell karriär då de som deltar i kompetensutvecklingsinsatserna fortfarande är undersköterskor eller vårdbiträden. Det blir med andra ord inte en karriär i den bemärkelsen att de får en ny titel. Peiperl och Baruch poängterar även att den horisontella karriären blivit alltmer aktuell.

Samtliga respondenter lyfter fram att insatserna i kommunerna främst syftar till att förbättra kompetensen. Trots att insatserna ger en möjlighet till avancemang är det ingen av kommunerna som använder sig av uttrycket att göra karriär. Kommunerna lyfter även fram vikten av att lösa kompetensproblematiken men karriärmöjligheten blir oftast inte poängterad som en huvudfråga vilket är intressant om vi åter igen ser till Changs (1999) studie där han drar slutsatsen att medarbetares engagemang i organisationen ökar om det finns karriärmöjligheter. Önskan att medarbetare ska stanna i organisationen är något som de kommuner som vi varit i kontakt med har tagit upp som en viktig förhoppning i deras satsningar. Respondenten från kommun fyra säger följande när det gäller om deras satsning lett till att medarbetarna har en större benägenhet att stanna kvar i organisationen:

“Nja, det är svårt att säga, faktiskt. Jag skulle vilja vända på frågan. Ja alltså. Vi har ju inget val. Förstår du? Om vi inte gjorde detta, vad skulle de då leda till? Det finns inte på kartan.” (s.32)

Trots det är ordet karriär något som de inte formellt använder sig av i uppbyggnaden av kompetensinsatserna eller som de lyfter fram under intervjuerna. Det kanske beror på det som Hjort (2008) kom fram till, nämligen att karriäravancemang skapar en förväntan hos medarbetarna om en förbättrad lönebild.

I resultatet kan vi även se att de vanligaste kompetensutvecklingsstrategierna var en integrerad kompetensutvecklingsstrategi, det vill säga att de använde sig av utbildningar men även försökte skapa ett lärande klimat (Rönnqvist 2001). Förutsättningarna för lärande i organisationen kan exemplifieras i citatet från kommun fem som försöker skapa lärande i organisationen. Respondenten beskriver det såhär:

“Viktigt är ju att se att kompetensutveckling ska kunna ske genom arbetet, vi måste inte alltid skicka på kurs. Att vi tar nytta av kompetens och alltid lär av varandra.”(s.34)

Enligt studien som Rönnqvist gjorde var den integrerade kompetensutvecklingsstrategin den som oftast ledde till det bästa resultatet. I de integrerade kompetensutvecklingsstrategierna var feedback ett återkommande inslag, vilket Ellström och Kock (2008) menar förbättrar medarbetarnas utförande av arbetet, det är något som kommunerna ofta väver in i kompetensutvecklingsstrategin. Alla kompetensutvecklingsinsatser bygger på ett formellt lärande vilket innebär att lärtillfällena sker på arbetstid och är såväl planerade som organiserade (Kock & Ellström, 2011). Det gäller även de påbyggnadsinsatser som finns i vissa kommuner men de bygger mer på ett frivilligt inslag vilket därför kan relateras till ett informellt lärande. Intervjupersonerna från kommun tre och fem lyfte fram att det finns former av samarbeten för medarbetare som har ett utbildningsuppdrag. Det medför att de har ett frihetsutrymme som gynnar lärande något som litteraturen lyfter fram som viktigt. Dessa samarbeten eller forum ger med andra ord ett ökat handlingsutrymme vilket är en viktig del i lärandet hos medarbetarna (Ellström, 1996). Det stimulerar även till en djupare form av lärande, något som Argyris & Schön (1995) förklarar genom double loop feedback. Forumen möjliggör att medarbetarna kan utvärdera sina insatser vilket kan leda till en fördjupad kunskap och förståelse för deras handlande. Förutom dessa forum nämndes inga andra insatser av respondenterna dock visar samarbetena på en medvetenhet hos kommunerna. Satsningen på denna typ av forum främst för de med specialistkunskap så att de sedan ska kunna sprida deras fördjupade kunskap vidare i organisationen.

Kommunernas insatser syftar till att kompetensförsörja socialtjänsten med kompetent personal. De insatser kommunerna använder sig av är något Anttila (1999) benämner som synliga.

Samtliga insatser dokumenteras, exempelvis noterar kommunerna vilka kurser respektive medarbetarna deltar i. Det illustreras i citatet från intervjun med respondenten från kommun fyra:

“Det följer trappornas principiella uppbyggnad men det blir utifrån pro-competence som du har ditt samtal med din chef om vad det är för kompetenspåbyggnad du vill ha och vad verksamheten behöver.” (s.32)

Anttila (1999) belyser även osynlig kompetensförsörjning, det sker i form av exempelvis lärande mellan medarbetare på arbetsplatsen, dessa insatser är svåra att tolka, just eftersom att det inte dokumenteras. Det är därför svårt att genom resultatet se hur det är i verksamheterna men det kan tolkas som att möjligheten till vidareutbildning är en form av osynlig kompetensförsörjning (Anttila, 1999). Vidare är det svårt att veta om medarbetarna ställs inför utmanande arbetsuppgifter då det inte är något som våra respondenter lyft fram som ett viktigt led i medarbetarnas kompetensutveckling.

I kommun två hade de tidigare en kompetenstrappa vilken de nu övergett till förmån för en form av projektbaserad kompetensutveckling. Kompetenstrappan innebar att medarbetarna kunde bli en form av specialister inom vissa områden och genomföra projekt ute i verksamheten. Satsningen hade en god intention men det visade sig att den hade en rad förbättringsområden. Utifrån resultatet kan vi se att något som skiljer insatserna åt var att denna kompetenstrappa inte syftade till att dessa personer skulle integreras i verksamheten i samma utsträckning som kommunernas nuvarande satsningar. De skulle istället främst leda projekt vilket gör att de inte bidrar till en lärande organisation i det dagliga arbetet (Kock & Ellström, 2011). Utbildningsinsatsen var väl tilltagen, den genomfördes under en tvåårsperiod vilket gör att de tas från verksamheten för utbildning under längre perioder. Det medför att lärandet på arbetsplatsen uteblir då medarbetarna inte finns närvarande för att sprida kunskapen vidare något som både Ellström och Kock (2008) samt Jones (2001) tar upp. Eftersom att lärandet inte är i fokus på arbetsplatserna blir det även en utvecklingsinriktad kompetensutvecklingsstrategi något som Rönnqvists (2001) studie visar är mindre fördelaktig. Sett till Changs (1999) studie skulle dock denna kompetensutvecklingsstrategi vara att föredra om medarbetarna är medvetna om kommunens satsning på deras karriär. Kommunen slutade som sagt med satsningen och har nu omarbetat deras kompetensutvecklingsmodell.

HAR DET FUNNITS SVÅRIGHETER VID IMPLEMENTERINGEN?

När frågan om några problem uppstått vid implementeringen av insatsen har kommunerna som helhet talat om ett bra mottagande. Kommun fem menar att de fortfarande är i implementeringsskedet och har därför svårt att uttala sig. Något som är generellt för samtliga kommuner är att deras uppbyggnad av kompetensutvecklingsinsatsernas utbud inte är definitivt. Kurserna förändras successivt, vid behov och baserat på såväl medarbetarnas behov som nationella riktlinjer. Kommun ett och fyra ser att det finns brister i kommunikationen. I kommun ett säger intervjupersonen att medarbetarna inte till fullo är insatta i hela satsningens struktur vilket de vill förmedla på ett mer tydligt sätt. Medarbetarna i kommunen är medvetna om att kompetensutveckling finns men inte att kompetensutvecklingsinsatserna tillhör olika grupputvecklingsplaner beroende på medarbetarnas yrkestillhörighet. Till exempel finns det olika grupputvecklingsplaner för sjuksköterskor och undersköterskor eller vårdbiträden. Medarbetarnas omedvetenhet om grupputvecklingsplanerna visar på en bristande kommunikation. Det kan kopplas till det som Koskinen och Pihlanto (2006) talade om gällande kommunikationens betydelse för kompetensutvecklingen. De menar att kompetensöverföring är beroende av kommunikation, bland annat för att kollegor ska kunna lära av varandra. Vidare finns det förbättringsområden gällande att sprida kunskapen om vilka kompetensutvecklingsinsatser som finns i kommunen. Kommun fyra hade samarbetsproblem med fackförbunden i början av kompetensutvecklingsinsatsens införande då arbetstagarorganisationen såg ett annat syfte med insatsen. Det tyder på en brist i kommunikationen, om än inte direkt till medarbetarna. I kommun två och tre beskriver de inte dessa problem men under intervjun framkommer att de har en stor andel av verksamheterna sker i privat regi vilket gör att det inte har fullständig insyn i hur mycket de anställda vet om satsningen. De kan alltså befinna sig i en liknande situation. Kommunikationen mellan ledningen som håller i kompetensutvecklingsinsatserna och enhetscheferna är något som kommun ett anser är ett förbättringsområde, se citat nedan.

“Då har de struntat i att anmäla vilket är tråkigt för kvalitén personalen och verksamheten. Sen har de som vill söka sig vidare ett sämre utgångsläge då de inte går kurserna. De saknar en merit.” (s.24)

Förekomsten av intresseanmälningar till kurserna är beroende av vilken chef som ansvarar för enheten. Vissa har hög frekvens på intresseanmälningar av deltagare medan andra enheter har mycket få deltagare anmälda. Det kan vidare ses i relation till litteraturen och Changs (1999) studie, han kom fram till att chefers engagemang hade stor betydelse för medarbetarnas käns-

lomässiga engagemang och vilja att utvecklas. Därigenom blir det mycket tydligt att kommunikationen och stöttnen av chefer är ett viktigt område att utveckla, annars kan kompetensutvecklingsinsatserna vara mer eller mindre bortkastade då medarbetarna inte finner något värde i dem. Det som kommun ett beskriver kan kopplas till både Jones (2001) och Alvesson (2009) som menar att organisationskulturen är oerhört viktig för att nå en lärandeprocess. Om organisationskulturen främjar reflektion och initiativtagande leder det oftast till lärande vilket är en förutsättning med tanke på kommunernas satsning. Med stödet i litteraturen blir det tydligt varför kommunen ser det som ett viktigt förbättringsområde.

HUR NYTTJAS KOMPETENSEN?

De insatser som kommunerna har skapat har olika tillvägagångssätt för hur de ska kunna nyttja kompetensen i organisationen. En viktig del är genom olika nätverk eller forum för medarbetarna. Både respondenterna från kommun ett, tre och fem lyfter fram att de har någon form av nätverk eller forum för de som har en utbildande roll i kommunens verksamhet. Det gör att de i dessa forum kan diskutera och vidareutvecklas. Forumet kan med all säkerhet vara ett tillfälle för feedback vilket såväl Argyris och Schön (1995) som Ellström och Kock (2008) lyfter fram som en viktig del i lärandeprocessen. De menar att feedback påverkar hur personalen utför sitt arbete, om de får feedback så kan såväl deras arbetssätt som bakomliggande strategier förändras. I kommunernas fall skulle det leda till att de förhoppningsvis blir ett tillfälle att vara en lärande organisation. Nyttjandet av kunskapen genom olika forum eller nätverk är ett sätt att utveckla kompetensen som stämmer väl överens med såväl forskning och syfte med insatsen. Engström et al. (2011) har studerat hur kompetens påverkar medarbetares syn på arbetet och fastslagit att det medför att de värderar arbetet högre. Det medför i kommunernas fall att insatserna kan göra att de uppnår sitt syfte med mer kompetent personal. Vidare kan det göra att medarbetarna stannar i organisationen då de upplever att organisationen satsar på deras kompetens. Dessa personer arbetar inom verksamheten samt har uppdrag att vid behov utbilda eller vägleda kollegor vilket gör att de stannar kvar inom socialtjänstens verksamhetsområde, något kommunerna ser som en fördel. Intervjupersonen från kommun tre beskriver arbetet såhär:

“Sen så gjorde vi så i alla aktiviteter, vi utbildade utbildare. Det har gjort att vi har kunnat fortsätta eftersom att vi haft våra egna utbildare vilket förenklar då vi har/får ny personal annars finns risken att kunskapen utarmas.” (s.28)

DISKUSSION

I följande avsnitt diskuterar vi metodval samt resultatet. Vi går igenom avvägningar och vad vi skulle kunnat göra annorlunda. Slutligen ger vi förslag på vidare forskning inom området.

METODDISKUSSION

Vi anser att intervjuer som datainsamlingsmetod är det bästa alternativet för vår studie då vår avsikt var att undersöka hur kommuner konstruerat kompetensutvecklingsinsatser. Före det att intervjuer genomförs är det rekommenderat att utföra en pilotintervju något som vi inte gjorde då vi hade svårt att finna en person som var så pass insatt i vårt ämne för att de skulle haft möjlighet att ge konstruktiv kritik. Vi lät dock några kurskamrater och vår handledare gå igenom frågemallen. Hade vi genomfört en pilotintervju som enbart syftade till att se om frågemallen var bra hade vi antagligen gjort ytterligare ändringar. Vi hade förmodligen strukit vissa frågor, till exempel den som behandlar kostnad i relation till utfall (Bilaga 1). Frågemallen har styrkt resultatet i den mening att den har reglerat vad som fokuserats på och vad intervjupersonerna sagt. Det kan vara en av anledningarna till varför resultatet saknar fler exempel på hur medarbetarna i deras arbete kunde nyttja den nya kompetensen. Intervjuerna följde samma mall men vid behov ändrade vi i vilken ordning frågorna ställdes under intervjutillfället. Vi var dock noggranna med att summera frågorna i slutet av varje intervju för att säkerställa att vi inte missat någon fråga eller något frågeområde. Slutligen anser vi att telefonintervjuerna gick bra och att vi fick fram relevant information. Telefonintervjuer kan skapa en distans vilket kan ha medfört att resultatet är mindre nyanserat jämfört med om intervjuerna skulle ha skett på plats. Av vår erfarenhet har människor en tendens att öppna sig mer om intervjuer sker ansikte mot ansikte, men vi upplever trots det att vi fått ut det vi önskat. Efter datainsamlingen använde vi meningskoncentrering som analysmetod. Meningskoncentreringen gjordes delvis annorlunda beroende på vem av oss som meningskoncentrerade. Det har dock inte påverkat resultatet då vi tillsammans gått igenom materialet för att se att ingen av oss missat något väsentligt.

När det gäller urvalet av organisationer trodde vi till en början att vi skulle kunna genomföra ett snöbollsurval och på så sätt komma i kontakt med relevanta organisationer. Vi hade uppfattningen om att det skulle vara lättare att finna organisationer som hade kompetensutvecklingsinsatser i olika nivåer, till exempel i form av en kompetenstrappa. Med tanke på vårt urval och de svar vi fick kan det tyda på att få av de kontaktade kommunerna arbetar med stegvisa kompetensutvecklingsinsatser. Det tillsammans med återkoppling från flertalet av de kontaktade kommuner om att de har diskuterat ämnet men ännu inte startat arbetet tolkar vi

som att området är intressant för både oss men även kommuner runt om i Sverige. När det gäller antalet intervjuer som vi genomförde känner vi att det var ett lagom antal då vi har fått ett resultat som känns mättat. Vi hade haft tid att genomföra fler och det hade möjligtvis tillfört ytterligare perspektiv på undersökningen men det är inget som vi anser är väsentligt för uppsatsens kvalitet. När det gäller urvalet är det är det ett icke-sannolikhetsurval vilket medför att det resultat som framkommit endast är generaliserbart på dessa kommuner, inte samtliga kommuner i Sverige.

Vidare har vi under arbetets gång valt att inte namnge de kommuner som deltagit, det för att intervjupersonerna skulle ha möjlighet att beskriva hur de ser på satsningen och eventuella svårigheter i arbetet. Vi anser inte heller att kommunernas namn är relevant för kartläggningen utan att det är hur de arbetat med kompetensutvecklingen som varit relevant. Utöver detta anser vi att vår studie svarar mot vårt syfte och att vi i uppsatsen besvarar våra frågeställningar.

RESULTATDISKUSSION

Vi anser att vårt studieområde är aktuellt och antagligen kommer att bli än mer centralt i kommuners arbete inom området i framtiden. Det baserar vi dels utifrån den utmaning som demografin utgör men även på den ständiga utmaningen att få medarbetarna att prestera bättre och känna sig som en betydelsefull del av kommunen. Med intervjuerna men även i samtal med kommuner som inte deltagit i undersökningen har vi förstått att många kommuner runt om i landet brottas med dessa frågor. Något som vi vill poängtera är vikten av att kommunerna omvärlds bevakar för att ständigt vara uppdaterade i vad som sker på området. Vi tror att de har mycket att vinna genom att vara proaktiva och planera insatserna i tid. Det blir tydligt då många av kommunerna vill att den vård som ges inom vård- och omsorgen ska hålla högsta kvalitet och att de har en förhoppning om att medarbetarna ska stanna kvar i organisationen. Många av de kommuner vi varit i kontakt med har diskuterat problematiken men ännu inte introducerat någon kompetensutvecklingsinsatsmodell. De kommuner som genomfört en insats upplever att det leder till skapandet av en mer kompetent arbetsgrupp. De menar också att de måste agera och inte kan vänta, förekomma istället för att förekommas. Vi tycker att det är positivt att kommunerna väljer att satsa på området trots att det ännu saknas underlag i form av utvärderingar för hur pass mycket det ger åter till organisationen. Oavsett om det gör att fler personer väljer att stanna i yrket eller inte så sänder det en signal till samhället att kommunerna anser att det är ett yrke värt att satsas på.

Något vi fann förvånande var att det inte var fler av Sveriges kommuner som startat ett strukturerat kompetensutvecklingsarbete på området, kanske främst med tanke på den demografiska utvecklingen och statens offentliga utredning *I den äldres tjänst*. I utredningen diskuteras hur pass viktigt det är med såväl utbildad personal som möjligheten till avancemang inom yrket. Med den i åtanke trodde vi att fler kommuner skulle ha startat sitt arbete med insatser som syftade till att skapa en möjlighet för medarbetare att specialisera sig och på så sätt göra karriär inom vissa områden. En annan del som i början var förvånande var det faktum att en kommun gått ifrån den tidigare satsningen på en kompetenstrappa. Vi började då ifrågasätta om kompetenstrappor är det bästa, vad säger resultatet då några av de tillfrågade respondenterna har övergett kompetenstrappor? Genom dessa funderingar reviderades vår förförståelse. Efter att vi tagit del av deras arbete har vi nu större förståelse kring det och kan förstå varför de valde att lägga ner projektet. Vi anser att det var en för dålig koppling till verksamheten och nyttjandet av den kompetens som insatsen medförde. Trots att denna kompetensutvecklingsinsats inte fick ett bra genomslag i verksamheten behövs onekligen kompetensutveckling. En annan del som vi trodde att fler kommuner skulle ha arbetat med var utvärderingar. Under datainsamlingen upptäckte vi att kommunerna har en bild av vad de vill uppnå men inte utvärderat om de närmat sig sitt mål. Det gör det problematiskt för dem att veta om deras satsning är effektiv och värd att fortsätta med. Vissa kommuner har i och för sig genomfört utvärderingar på enskilda kurser men för vår kartläggning är det mer intressant att se till insatserna som helhet. Under arbetet med att sammanställa resultatet såg vi att det fanns få beskrivningar om hur kommunerna arbetar för att medarbetarna ska tillgodogöra sig av kunskapen. Det kan bero på hur vi valde att utforma vår intervjumall men det hade varit intressant att få ytterligare kunskap om hur de arbetar operativt samt se om medarbetarna erbjuds utmanande arbetsuppgifter i arbetet.

När vi studerat resultatet var det intressant att märka ingen kommun använder sig av ordet karriär samt att en kommun frångått deras kompetenstrappa och övergått till en mer projektbaserad struktur på deras kompetensutvecklingsinsats. Det medför att det blir viktigt att se till praktiken och fundera om en trappa är det bästa. Trots att litteraturen menar att karriär är positivt kanske problematiken kring att locka och behålla medarbetare inom vård- och omsorgsycket ligger på ett djupare plan. Vi har efter sammanställningen funderat över samhällets syn på arbete inom vård och omsorg. Kärnproblematiken är kanske yrkets status mer än möjligheterna till avancemang i en traditionell hierarkisk mening. Med det vill vi inte säga att arbetet med kompetensutvecklingsinsatser inte är viktigt men att problematiken kan ha dubbel botten. Det

är dock ett område som är för stort för att vi i denna uppsats ska kunna uttala oss om. Det vi vidare misstänker är att den hierarkiska karriärtanken kan vara överskattad. Vi ser positivt på att möjligheten att avancera finns, men vill poängtera hur viktigt det är med en koppling till verksamheterna. Karriärer kan skapas på många sätt, det är inte enbart den rakt hierarkiska karriären som är en karriär, karriärer kan även göras utan att medarbetaren nödvändigtvis tar ett steg uppåt i organisationen.

AVSLUTANDE KOMMENTAR

Vår kartläggning syftar till att ge en förståelse för hur kompetensutvecklingsinsatser kan struktureras. Vi kan efter undersökningen inte säga att en modell är att rekommendera före en annan eller att de direkt kan överföras på andra kommuner. Alla kommuner har haft olika förutsättningar exempelvis tillgången av utbildad personal vilket gör att detta material främst syftar till att visa på hur ett arbete kan struktureras. Samtliga respondenter anser att kompetensutvecklingsarbetet är viktigt och att de har mycket att vinna, inte minst gällande kvalitet. De förbättringsområden som framkommer gäller främst kommunikation samt förståelse bland medarbetarna om insatsens betydelse. En annan del vi sett som ett förbättringsområde är att skapa forum för samtliga anställda för att de ska kunna fungera som en lärande organisation. Det medför även att se över utbudet av utmanande arbetsuppgifter för att möjliggöra utveckling. Nyttjandet av kompetensen i kommunerna är främst lokaliserade till att skapa forum eller miljöer där de kan delge sig av ny kunskap och erfarenheter.

Vi tror och hoppas att denna rapport kommer att bistå många kommuner med intressant fakta om hur andra arbetar samt hjälpa kommuner som deltagit med intressant fakta om andras insatser. När det gäller generaliserbarheten har vår kartläggning enbart riktat sig till kommuner men vi tror att det även kan vara av intresse för organisationer som befinner sig i annan kontext. Något vi upplevt som positivt under arbetet var intervjuerna med de respondenter som ställde upp. Vi fick ett mycket gott bemötande och intervjupersonerna har varit angelägna om att få beskriva hur de arbetar med frågan.

VIDARE FORSKNING

Efter detta arbete har vi uppmärksammat flera områden av intresse att studera ytterligare. Det hade varit givande att studera hur medarbetarna upplever dessa kompetensutvecklingsinsatser och se hur implementeringen fungerar ute i verksamheterna. En reflektion i det sammanhanget är om medarbetarna lockas mer till vård- och omsorgsarbetet om kompetensutveckling sker ur ett helhetsperspektiv jämfört med om de blir mer kunniga inom ett begränsat område. Ut-

över detta är den bild som ofta förknippas med att arbeta inom vård och omsorg att dessa medarbetare har vissa egenskaper, de är vårdande, ämnade för arbetet. Är det en gammal bild av yrket som ännu lever kvar och är det den som gör att yrkets status inte förbättras?

REFERENSER

- Alvesson, M. (2009) *Organisationskultur och ledning*. (2a uppl.). Malmö: Liber AB
- Anttila, M. (1999) *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlid
- Arbetsförmedlingen (2010) *Generationsväxlingen på arbetsmarknaden - i riket och i ett regionalt perspektiv*. URA 2010:5.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996) *Organizational learning II*. Reading: Addison-Wesley.
- Baruch, Y. (2003) Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231-251. doi:10.1108/00483480310460234
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000) Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347.
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder* (2a uppl.). Malmö: Liber AB.
- Christensen, P. (2007) Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11 Iss: 1 pp. 36 - 47
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278. doi:10.1023/A:1016908430206
- Dunn, R. (2001) *Nu fattar jag! Att hitta och använda sin inlärningsstil*. Jönköping: Brain Books.
- Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Ellström, P-E. (1996) *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Ellström, P-E., & Kock, H. (2008) Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20.
- Ellström, P-E., & Nilsson, B. (1997) *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag. En studie av förutsättningar, strategier och effekter*. Linköping CMTO och Institutionen för pedagogik och psykologi, Universitetet Linköping
- Engström, M., Skytt, B., & Nilsson, A. (2011). Working life and stress symptoms among care-

givers in elderly care with formal and no formal competence. *Journal of Advanced Nursing*, 67 (4), 765-762.

Fejes A., & Thornberg R. (2009) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.

Grensjö, B. (2003) *Tysta, tystnande och tystade kunskaper*. Umeå: Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet.

Granberg, O. (2004) *Lära eller läras*. Lund: Studentlitteratur

Hansson, J. (2005) *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag.

Hjort, K. (2008) Competence Development in the Public Sector: Development, or Dismantling of Professionalism? *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 40-49.

Jones, M. L. (2001) Sustainable organizational capacity building: is organizational learning a key?. *International Journal Of Human Resource Management*, 12(1), 91-98.

Keen, K. (2003) *Kompetens: Vad är det?* Malmö: Mitt förlag.

Kock, H., & Ellstrom, P-E. (2011) Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs. *Journal Of European Industrial Training*, 35(1), 71-88.

Koskinen, K. U., & Pihlanto, P. (2006) Competence transfer from old timers to newcomers analysed with the help of the holistic concept of man. *Knowledge And Process Management*, 13(1), 3-12.

Kvale, S., & Brinkmann S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

Lindmark, A., Örnevik T. (2011) *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. 2a uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human resorce development: Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Patel, R., Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur

Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Rönnqvist, D. (2001) Kompetensutveckling i praktiken: ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld: en studie av strategier för kompetensutveckling inom hälso- och sjukvård. Linköping: Linköpings universitet.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2000) *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall, Gosport.

Socialdepartementet (2007) *Att lära nära*. SOU 2007:88. Stockholm: Fritzes.

Socialdepartementet (2008) *I den äldres tjänst*. SOU 2008:126. Stockholm: Fritzes.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Befolkningsstatistik. (2012) *Statistiska centralbyrån*. Hämtad 2012-04-24 från:
http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_236124.aspx

Kompetens. (n.d.) I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2012-03-19 från:
<http://www.ne.se/lang/kompetens/228409>

Larsson M., Löfgren K. (2011) *Omvårdnadslyftet*. Hämtad 2012-04-18 från:
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/16/83/1ed35d4f.pdf>

Personalfrågor i socialtjänsten (2011) Hämtad 2012-04-03 från:
<http://www.umea.se/umeakommun/omsorgochhjalp/merinformation/socialtjanstpersonalfragor.4.bbd1b101a585d7048000175329.html>

Verksamhetsplan Socialtjänsten (2011) Hämtad 2012-04-03 från:
<http://www.umea.se/download/18.1784e7ce12f44d15bb280001595/Socialn%C3%A4mnden+VP+2011-2013.pdf>

INTERVJUGUIDE

Upstart

Kan du börja med att berätta lite kort om den tjänst du har idag?
Vilken roll har du? När tillträdde du tjänsten?

Innehåll

Skulle du kunna beskriva själva kompetensutvecklingsinsatsen ni arbetar med?
Hur ser den ut? Hur har ni byggt upp den?

Kan du börja med att beskriva hur arbetet med denna kompetensutvecklingsinsats startades?
Fanns det någon form av behovsprövning/undersökning bland medarbetarna om detta efterfrågades?

Riktas sig kompetensutvecklingsinsatserna mot alla oavsett utbildningsnivå?
Hur ser det ut för dem som inte har grundkompetens?

Hur många har deltagit i kompetensutvecklingsinsatsningen?
Vilka yrkesgrupper?

Vem ansvarar för att information om kompetensutvecklingsinsatserna når ut till medarbetarna?

Vem ansvarig för vem av medarbetarna som får möjlighet att utveckla sig?
Specialistutbilda sig?

Syfte

Vilken förhoppning/vision fanns i starten?

Ligger kompetensutvecklingen till grund för lönebildningen?

Använder ni kompetensutvecklingsinsatserna i lanseringen av er som arbetsgivare?

Implementering

Hur såg tipsplanen för implementering av insatsen ut?
Från planering till praktik.

Vilken respons har kompetensutvecklingsinsatsen fått?
Från medarbetare? Från chefer?

Har ni upplevt några svårigheter vid implementeringen?

Har ni behövt ändra programmet på något sätt efter/under implementeringsprocessen?

Vad har satsningen lett till?

Har någon utvärdering gjorts?
Skulle ni göra samma satsning igen?

Har ni någon uppskattning på kostnad i förhållande till det ni förväntar er att tjäna på insatsen?

Nyttjande

Hur har ni nyttjat de som deltagit i satsningen i er verksamhet?

Finns det en plan för hur deras nya kunskaper ska spridas? Vidareförmedlas? Användas?

Har varje medarbetare en individuell kompetensplan?

Hur ser det ut på individnivå?

Finns det några satsningar för att deltagarnas nya kompetens ska hållas uppdaterade?

Avslut

Har ni något att tillägga?

Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser Personalvetarprogrammet vid Umeå universitet som nu skriver vår kandidatuppsats inom pedagogik. Vi syftar till att undersöka hur kommuner arbetar med kompetensutvecklingsinsatser för att skapa karriärvägar för deras medarbetare. Vi söker därför kontakt med någon i Er organisation som arbetar med dessa frågor.

Vår förhoppning att ni vill delta i en intervju där vi får ta del av Er satsning och arbete inom området. Intervjun uppskattas maximalt en timme och ni som respondenter erbjuds anonymitet. Vi är tacksamma om ni så snart som möjligt hör av Er så kontakter vi Er för en eventuell intervju. Har ni några frågor kontakta oss gärna på nedan angivna telefonnummer eller via mail.

Tack för er tid!

Med vänliga hälsningar

Liselott Degselius och Mona Hellstadius