

# HR-afdelingen understøtter den strategiske kompetenceudvikling



I Holstebro Kommune står den centrale HR-afdeling for den strategiske tværgående kompetenceudvikling. Den viser blandt andet nye ledere, hvordan de skal bruge MUS, og laver et kursuskatalog for ledere og medarbejdere. Derudover har HR-afdelingen og personaledirektøren et uformelt samarbejde med fællestillidsrepræsentanterne, hvor de blandt andet diskuterer kompetenceudvikling.

*Af Rasmus Onslev Kremmer*

---

En gang om året kører HR-afdelingen i Holstebro Kommune et modul for nyansatte ledere, hvor de lærer alt om deres nye arbejdsplads. Modulet handler blandt andet om, hvordan det er at være leder i kommunen, hvad de kan bruge HR-afdelingen, og hvordan de kan afholde MUS med medarbejderne.

Ifølge Helene Nygaard, der er udviklingskonsulent i Holstebro Kommunes HR-afdeling, er det vigtigt, at lederne inviteres til at bruge MUS som et strategisk værktøj.

”Lederne skal kende til forholdene omkring MUS og kompetenceudvikling. De skal vide, hvordan de skal bruge det, og hvordan de skal følge op. I den forbindelse kommer vi også ind på, at der både er formel kompetenceudvikling og nogle andre læringsfora som for eksempel sidemandsoplæring, interne kurser og coachingforløb. Så der er mange strenge at spille på,” siger hun.

Hun lægger i den forbindelse vægt på, at der er sket en udvikling i MUS-samtalerne og udviklingsplanerne.

”Før i tiden var MUS-samtalerne en individuel ting mellem medarbejderen og lederen. Nu er det blevet et strategisk udviklingsredskab. Derfor skal vi have bragt den viden, der kommer frem i samtalerne, i spil. Så det taler vi også om,” siger hun.

## **Sådan bruges modellen**

De nye ledere i Holstebro Kommune lærer blandt andet:

- Hvad overenskomsterne siger om MUS og kompetenceudvikling. Det fortælles for eksempel, at alle medarbejdere skal have en årlig MUS-samtale, og at alle medarbejdere skal have en skriftlig udviklingsplan, som udvikles i dialog mellem leder og medarbejder.
- Hvad de skal gøre. De får blandt andet at vide, at MUS skal handle om, hvad der skal korrigeres, og hvordan opgaverne kan se ud fremover samt behovet for kompetenceudvikling.

## **Uformelle møder**

HR-afdelingen i Holstebro Kommune er i det hele taget meget opmærksom på kompetenceudvikling. Derfor er det også et tema, når personaledirektøren, lønchefen og HR-chefen mødes i uformelt fora fire gange om året med kommunens fællestillidsrepræsentanter for at stikke en finger i jorden.

”Der er tale om nogle uformelle møder, hvor vi kan bruge hinanden og drøfter forhold, der ikke egner sig til drøftelse i store officielle fora. Der kan ikke træffes beslutninger på disse møder, men det giver os en rigtig god fornemmelse af, hvad der rører sig rundt omkring i organisationen. Det er også med til at kvalificere den generelle snak om kompetencer og behovet for kompetencer. Det kræver selvfølgelig en særlig bevågenhed fra alle parter, så det ikke pludselig erstatter de formelle fora,” forklarer hun.

Hans Enevoldsen der er fællestillidsrepræsentant for de medarbejdere, der er på FOAs område, er ligeledes glad for de uformelle møder.

”Møderne handler selvfølgelig ikke kun om kompetenceudvikling, men vi kan bruge dem til uformelt at gøre opmærksom på, hvor der er behov for en indsats, hvis det halter med gennemførelse af MUS og aftaler om kompetenceudvikling. Vi har en god dialog og når som regel til enighed om, hvad vi sammen gerne vil,” siger han.

Fællestillidsrepræsentanterne spiller også en rolle, når HR-afdelingen skal give information til kommunens medarbejdere.

”Hver gang vi sender noget information til lederne, der er interessant for medarbejderne, sender vi det også til fællestillidsrepræsentanterne, så de sammen med lederne kan sørge for, at informationen kommer ud,” siger Lene Dahlgaard.

### **Katalog for kompetenceudvikling**

HR-afdelingen er samtidig ansvarlig for et katalog med forskellige tilbud om kurser for kommunens medarbejdere og ledere. Kataloget bliver blandt andet til på baggrund af den viden, HR-personalet samler op til de uformelle møder, men der kommer også jævnligt forslag fra andre.

”Vi prøver at se på, hvor gabet mellem de opgaver, vi skal løse i kommunen, og medarbejdernes kompetencer er. Hvad er det for behov, der viser sig på tværs? Det kan for eksempel handle om mødekultur, kommunikation eller arbejdet med social kapital. Eksempelvis er der i forhold til social kapital en arbejdsgruppe under MED, der er med til at bestemme indholdet,” siger Lene Dahlgaard.

Kursuskataloget ligger på kommunens hjemmeside, men HR-afdelingen sender det også direkte til både ledere og fællestillidsrepræsentanterne, så begge parter har ansvaret for at medarbejderne får information om kompetenceudviklingsmulighederne.