

LØN & UDVIKLING

hvad får jeg i løn

OM
KOMPETENCEUDVIKLING
OG INDIVIDUEL LØN

ØKONOMAFORENINGEN

| | |
|--|----|
| Hvad får jeg i løn | 3 |
| 1 Ny løn og kompetenceudvikling | 4 |
| - <i>Kompetenceudvikling</i> | 4 |
| - <i>Udviklingsplan</i> | 4 |
| - <i>Ny løn</i> | 4 |
| 2 Kompetenceudvikling som værktøj | 8 |
| - <i>De fem kompetencer</i> | 8 |
| 3 Kompetence og Ny løn i praksis | 12 |
| - <i>Eksempel på generelle kompetencer for en køkkenassistent</i> | 14 |
| - <i>Eksempel på kompetencer for funktioner, der kan give funktionsløn</i> | 16 |
| 4 Eksempler på, hvordan to køkkener bruger kompetenceudvikling til fordeling af Ny løn | 18 |
| - <i>Centralkøkkenet på Grenaa Centralsygehus</i> | 18 |
| - <i>Centralkøkkenet i Pandrup Kommune</i> | 21 |

Hvad får jeg i løn

- om kompetenceudvikling og individuel løn

Layout: Torben Wilhelmsen

Tryk: Eks · Skolens Trykkeri

ØKONOMAFORENINGEN OKTOBER 2001

REVIDERET FEBRUAR 2003

Må gengives med angivelse af kilde

Hvad får jeg i løn

Tidligere kunne spørgsmålet nemt besvares, blot ved opslag i en tabel. Sådan er det ikke altid længere, hvor nye lønformer er med til at sætte dagsordenen.

Nu har det større og større betydning for beløbet på lønsedlen, hvad en medarbejder kan og vil i forhold til det, den enkelte arbejdsplads har brug for.

Denne forandring kan skabe usikkerhed. Derfor er det meget vigtigt for arbejdsklimaet, at der er åbenhed om, hvilke kriterier der ligger til grund for at fordele lønnen. Det vil naturligvis variere meget fra sted til sted, og det vil også være forskelligt, hvor mange lønmidler der er at fordele blandt medarbejderne på arbejdspladserne. Derfor er det ikke muligt at udarbejde et færdigt materiale, der kan bruges af

alle køkkener. Men en god personalepolitik, der inddrager en politik på lønområdet, og som beskriver de kompetencer og kvalifikationer, der kan udløse en højere løn, er vigtige redskaber.

Med pjecen her ønsker Økonomaforeningen at give den enkelte arbejdsplads og dens medarbejdere nogle ideer til, hvordan Ny løn kan håndteres. Vi beskriver en model til kompetenceudvikling og viser, hvordan to forskellige arbejdspladser arbejder med Ny løn og kompetenceudvikling.

Økonomaforeningen mener, at det er en fordel for alle, at der er en sammenhæng mellem den løn, man får, det man kan, ens grunduddannelse, ansvar og indsats – i stedet for, at alder og anciennitet alene er de udløsende faktorer. Og vi står bedre rustet end flere andre organisationer, fordi vi i mange år har beskrevet, hvad de enkelte har af arbejdsområder og ansvar.

IRENE KOFOED-NIELSEN
FORMAND

Ny løn og kompetenceudvikling



Der stilles stigende krav til både effektivitet, kvalitet og service i den offentlige sektor. Og amterne og kommunerne har fået ansvar for både ledelse og budgetter.

Skal opgaverne løses, har det stor betydning, at medarbejderne udvikler sig, så de fortsat kan bidrage til, at kvaliteten af de offentlige ydelser bevares og forbedres. Nøgleord er kompetenceudvikling og Ny løn.

Kompetenceudvikling

Ved begrebet kompetenceudvikling forstås de aktiviteter og den indsats, der kvalificerer en medarbejder til at udføre sine opgaver.

Kompetenceudvikling kan omfatte efter- og videreuddannelse i traditionel forstand, eksempelvis kurser. Det kan også være andre aktiviteter, der kan give læring på jobbet, for eksempel nye opgaver, temadage, supervision, deltagelse i netværk og projekter, roke-ringer, jobbytte eller sidemandsoplæring. Kompetenceudvikling kan både ske i og udenfor arbejdspladsen.

Kompetenceudvikling handler også om at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Udviklingsplan

I KTO-regi der i 2002 indgået en *Aftale om kompetenceudvikling*. Den erstatter *Aftale om efteruddannelse og kompetenceudvikling*.

Den nye aftale fokuserer på den enkelte medarbejders og leders kompetenceudvikling.

Formålet med aftalen er at forpligte ledelse og medarbejdere til at prioritere en øget kompetenceudvikling til gavn for den enkelte medarbejder og arbejdspladsen som helhed. For at kunne opfylde formålet er det bl.a. aftalt:

- At der på arbejdspladsen – i dialog med mellem medarbejder og ledelse – opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere (se forslag til udviklingsplan side 6-7).
- At der mindst hvert andet år følges op på udviklingsmålene.
- At der på arbejdspladsen foretages en strategisk forankret og systematisk kompetenceudvikling for alle medarbejdere
- At det hvert år i det øverste medindflydelse- og medbestemmelsesudvalg (MED-udvalg) sker en drøftelse om (amts)kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet.

Ny løn

Muligheden for at give en højere løn til medarbejdere, der gør en særlig indsats, handler ligesom kompetenceudvikling om at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere, så den enkelte arbejdsplads bedst muligt kan løse sine opgaver.

Ny løn er en centralt fastsat grundløn med tillæg, der lokalt kan gives for funktioner, kvalifikationer og resultater, der rækker ud over de grundlæggende elementer i det enkelte job.

Ny løn blev første gang aftalt ved overenskomstforhandlingerne i 1997.

Ifølge aftalen gives:

- Funktionsløn for at varetage arbejds- og ansvarsområder, der ligger ud over de grundlæggende funktioner.
- Kvalifikationsløn ud over grundløn og eventuel funktionsløn. Kvalifikationsløn base-

Økonomaforeningen forventer, at Ny løn i løbet af nogle år vil give flere kostfaglige medarbejdere en udvikling i lønnen, som de ellers ikke vil kunne opnå.

IRENE KOFOED-NIELSEN
FORMAND

res på den enkelte medarbejders kvalifikation. Kriterierne for at give lønnen tager udgangspunkt i objektive forhold som eksempelvis uddannelse og erfaring.

- Resultatløn for at nå bestemte resultater, der enten kan konstateres eller måles.

Udviklingsplan

Udviklingsmål for:
(NAVN OG STILLING)

| Nuværende arbejdsopgaver | Hvori består behovet for kompetenceudvikling |
|--------------------------|--|
| | |
| | |
| | |

Udviklingsmål (hvad vil medarbejderen og ledelsen gerne opnå i perioden):

Aftalen er indgået mellem:
(MEDARBEJDER)

Amterne, kommunerne og de enkelte institutioner skal beskrive, hvilken indsats de vil belønne for, at deres mål opfyldes. Da institutionernes mål er forskellige, vil det også være forskelligt, hvilke funktioner, kvalifikationer og resultater der udløser mere i løn på forskellige arbejdspladser.

for perioden

| | |
|---|---|
| Udviklingsaktivitet, f.eks. kurser, jobbytte, nye opgaver, deltagelse på konferencer mv. (beskriv kort) | Hvornår skal udviklingsaktiviteten finde sted |
| | Måned/år |
| | Måned/år |
| | Måned/år |

Æ d.
 (LEDER)



Kompetenceudvikling som værktøj

Personale- og lønpolitikken er naturlige steder at beskrive de overordnede krav for at give funktions, kvalifikations- og resultatløn. I den forbindelse kan det være en god

Større selvindsigt

– Ved at bruge modellen til kompetenceudvikling får man større selvindsigt og et fælles sprog i køkkenet. Man bliver bedre til at tale om, hvad man forventer af hinanden, og det bliver mere synligt, hvilke behov man hver især har for udvikling og uddannelse. Det er både til gavn for arbejdspladsen og for én selv, fordi man får flere muligheder for at påvirke sin egen situation.

GHITA PARRY
NÆSTFORMAND

idé at tage en model til kompetenceudvikling til hjælp.

Økonomaforeningen har valgt at bruge nedenstående model, fordi den kan bruges til at klarlægge behov for uddannelse og udvikling hos både enkeltpersoner og grupper af medarbejdere. Både på en arbejdsplads og blandt hele faggrupper.

Dertil kommer, at den både omfatter en snæver og bred opfattelse af begrebet kompetence – og det er nødvendigt, mener Økonomaforeningen.

De fem kompetencer

Medarbejdernes kompetencer kan opdeles i basiskompetence, faglig kompetence, organisationskompetence, kritisk kompetence og social kompetence. Vil du vide mere om modellen, og om hvordan man kan styrke medarbejderne inden for de forskellige kompetenceområder, findes kildehenvisninger bagest i pjecen.

Basiskompetence

Basiskompetencen er typisk den fælles kompetence, som alle medarbejdere i en organisation har, uanset hvilken faggruppe medarbejderen tilhører, eller hvilken funktion medarbejderen har.

Kompetencebegrebet – i en snæver betydning

I den snævre opfattelse af ordet kompetence betyder det en myndighed eller beføjelse, der oftest er knyttet til en bestemt uddannelse eller placering i organisationen.

Det kan eksempelvis være en leder, der har beføjelse til at ansætte og afskedige medarbejdere eller til at disponere over en bestemt sum penge til virksomheden eller afdelingens drift. Med denne myndighed eller beføjelse følger som regel et bestemt ansvar.

I den snævre betydning bruges ordet kompetence generelt, og det siger kun noget om det fagområde og ansvar, som ligger i jobbet. Det siger ikke noget om, hvordan eksempelvis lederen udøver sit job, eller om de resultater hun eller han opnår.

Kompetencebegrebet – i en bred betydning

I den brede betydning af ordet kompetence omfattes alle de kvalifikationer, der kan tages med i vurderingen af, hvordan en person udfører sit job på en bestemt arbejdsplads.

På den måde bliver kompetencebegrebet relativt. Det betyder, at en medarbejders kvalifikationer ikke nødvendigvis er lige meget værd alle steder. Det er for eksempel ikke alle arbejdspladser, der kan udnytte, at en medarbejder er uddannet klinisk diætist eller har været på efteruddannelse i sous-videproduktion eller kantinedrift. Det samme gælder mere uformelle kvalifikationer, som man ikke nødvendigvis har opnået gennem uddannelse. Det kan eksempelvis være evnen til at samarbejde, til at motivere sine kolleger eller til at se, hvordan man kan forandre organisationens struktur og rutiner, så driften bliver mere effektiv.

Kvalifikationer

Ordbogen definerer kvalifikationer på følgende måde *'Kvalifikation er egnethed, forudsætning for at kunne påtage sig en opgave'*.

Det kan for eksempel være overordnet viden om organisationens historie, hovedopgaver, overordnede mål og viden om, hvem kunderne er, samt den måde organisationen yder service på. Også viden om de regler, værdier eller normer, organisationen har for, hvordan man opfører sig i organisationen, tilhører basiskompetencen.

I store organisationer med mange forskellige afdelinger og/eller faggrupper kan det være en fordel at udarbejde en særskilt beskrivelse af basiskompetencen udelukkende for bestemte grupper af medarbejdere.

Faglig kompetence

Den faglige kompetence består af en mængde forskellige komponenter. Nogle af disse er knyttet til specielle fagområder, for eksempel diætfremstilling eller økonomistyring. Andre kan deles med andre faggrupper, for eksempel viden om hygiejne, kvalitetsudvikling og kommunikation.

Den faglige kompetence kan beskrives som den viden, der står beskrevet i lærebøgerne, og som man gennem årene har tilegnet sig gennem det praktiske arbejde. Det er typisk den viden, man kan tage med sig og umiddelbart bruge på en anden arbejdsplads i et tilsvarende job.

I den snævre betydning af kompetencebegrebet er det kvalifikationerne inden for den faglige kompetence, som der tidligere har været fokuseret mest på. Her har tilbudene om efteruddannelse ofte været faglige kurser.

Organisationskompetence

Organisationskompetencen handler om at forstå betydningen af egen indsats i organisationen – eller for helheden.

Den handler om at forstå og at kunne handle i forhold til, hvordan organisationen bliver påvirket af forandringer i samfundet, og til de økonomiske og strukturelle konsekvenser, organisationen evt. må drage heraf.

Mens den faglige kompetence typisk beskriver den viden, man kan tage med sig og umiddelbart bruge på en anden arbejdsplads, beskriver organisationskompetencen evnen til at bruge denne viden i relation til en bestemt arbejdsplads eller organisation. Det kan for eksempel være tilrettelæggelse af kvalitetsudvikling eller egenkontrol. Det er arbejdsprocesser, som nødvendigvis må gennemføres forskelligt på arbejdspladser med seks eller 100 medarbejdere. Også forskellige ledelsesopgaver og samarbejdet med brugerne skal tilrettelægges forskelligt alt efter arbejdspladsens mål, størrelse, ejerforhold med mere.

Kritisk kompetence

Kritisk kompetence handler om, hvordan man reagerer på og klarer kritiske hændelser. Det kan for eksempel være den enkeltes og organisationens reaktion på:

- at organisationen eller produktionen skal ændres
- at der opstår levnedsmiddelforgiftning
- ulykker
- uenighed med kunder, brugere, patienter, pårørende, leverandører, kolleger mv.

Social kompetence

Den sociale kompetence handler om evnen til at kunne omgås og samarbejde med andre samt holdningen til arbejdet og til ens medmennesker. Denne kvalifikation indgår også som en del af de fire øvrige kompetenceområder.

Den sociale kompetence er dog så væsentlig for kvaliteten af arbejdets udførelse og resultat, at den har krav på særskilt opmærksomhed og udvikling, hvad enten det gælder kontakten med kolleger, kunder, patienter, brugere eller andre, som har kontakt med organisationen. Det kan være myndigheder, eksterne eksperter, journalister mv.

Kompetence og Ny løn i praksis

Udvikling af medarbejdernes kompetencer og tildeling af løn bør altid tage udgangspunkt i en løbende dialog mellem ledelsen, tillidsrepræsentanten og medarbejderne. Det er vigtigt at huske, at kompetencebeskrivelserne ikke bør stå alene, når lønnen skal vurderes – det er altid nødvendigt ‘at flyve op i helikopteren’ og vurdere helheden.

Derfor skal man være meget varsom med at beskrive enkelte medarbejders kvalifikationer i detaljer – for eksempel ved hjælp af en slags karakterer eller tal, der udtrykker den enkelte medarbejders niveau. Begrundelsen er, at dét, én medarbejder kan og vil, altid skal ses i en større sammenhæng med de vilkår og den støtte, arbejdspladsen giver

medarbejderne. For eksempel kan Lise godt tro, at hun ikke kan varetage en bestemt opgave. Alligevel kan hun måske nemt klare den, hvis hun en enkelt gang får lejlighed til at løse den

sammen med Anni, der kan vise, hvordan man gør – eller hvis Lise ser en beskrivelse af, hvad opgaven går ud på.

Overfor ses eksempler på, hvilke funktioner og kvalifikationer et køkken vil give enten funktions- eller kvalifikationslønnen for.

Kompetencebeskrivelserne i eksemplerne er konstruerede. Inspiration er blandt andet hentet i pjecen *Hvad skal vi kunne i fremtidens køkken?* samt i personprofiler og funktionsbeskrivelser fra Grenaa Centralsygehus.

Overblik og dialog

Kompetencemodellen er først og fremmest et værktøj til at skabe overblik og et solidt grundlag for en god dialog mellem ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere om, hvad man forventer af hinanden, og hvad man gerne vil.

Vær opmærksom på, at kompetencebeskrivelserne for forskellige medarbejdergrupper for eksempel økonomaer og køkkenassistenter typisk er mere ens i køkkener, der har en flad struktur, og hvor både ansvar og kompetence er uddelegeret til medarbejderne.

Et eksempel på funktions- og kompetencebeskrivelse for en køkkenassistent:

Hovedfunktioner i jobbet

- 1 Produktion, udportionering, nedfrysning, nedkøling, lagring og pakning af alle kostformer efter gældende regler.
- 2 Deltagelse i introduktion af nye medarbejdere.
- 3 Deltagelse i oplæring af elever og medvirken til saglig og velbegrundet bedømmelse af elever.
- 4 Deltagelse i rengøring og opvask i køkken og kantine.
- 5 Deltagelse i at bestille varer.
- 6 Modtagelse af varer.
- 7 Deltagelse i at tilrettelægge og udvikle menuplaner og opskrifter.
- 8 Deltagelse i kvalitetsudvikling og -sikring.
- 9 Deltagelse i relevante møder og ad hoc udvalg.
- 10 lagttagelse af udviklingen og fremsættelse af gode ideer.

Ansvar og kompetence (beføjelser)

Det er køkkenassistentens ansvar at udføre og aktivt bidrage til, at de funktioner, som er beskrevet ovenfor, udføres sådan, at der tages hensyn til samarbejdet og ressourceforbruget i køkkenet.

Køkkenassistenten har beføjelse til at foretage ændringer i arbejdets tilrettelæggelse, hvad angår eksempelvis produktion af mad, varebestilling, rengøring mv., når køkkenassistenten er ansvarlig for at varetage den aktuelle funktion. Det kan eksempelvis være, når de indgåede aftaler eller retningslinjer af den ene eller anden grund ikke kan overholdes.

Eksempel på generelle kompetencer for en køkkenassistent

Den kursive skrift markerer kvalifikationer, der kan være med til at udløse kvalifikationslønnen.

Basis-kompetence

Kendskab til overordnede relevante mål fra amt/kommune.

Kendskab til køkkenets værdier og målsætninger: Kost-, personalepolitik mv.

Kendskab til køkkenets ydelser: Kost, service mv.

Kendskab til egne og andres opgaver og kompetencer (kvalifikationer og beføjelser).

Kendskab til retningslinjer vedrørende hygiejne, sikkerhed mv.

Kendskab til køkkenets historie og udvikling.

Faglig kompetence

Have en uddannelse som køkkenassistent.

Anden relevant efteruddannelse

Besidde, håndtere og formidle viden om køkkenets:

Produktionsmetoder, ernæring, diæter, varenkendskab og egenkontrol. Organisatorisk opbygning og arbejdsmetoder. Metoder til introduktion, uddannelse og elevbedømmelse

Kunne bruge køkkenets kost- og tekstbehandlingsprogram.

Have kendskab til metoder til kvalitetsudvikling og projektarbejde. Herunder deltage i evaluering.

Kunne søge relevant viden og støtte.

Funktioner der giver løn

Det er en god ide at udarbejde en liste over de funktioner, som giver funktionsløn i køkkenet.

Ved at udarbejde kompetencebeskrivelser med de kvalifikationer og eventuelt også det ansvar, der ligger til grund for at varetage funktionen, kan alle se, hvad lønnen gives for.

Organisationskompetence

Evne til at arbejde med og deltage i at udvikle de mål, handlingsplaner og værktøjer, som køkkenet har.

Evne til at træffe beslutninger ud fra de formelle kompetencer.

Evne til at bruge viden om udviklingen i (amts) kommunens og kundernes (patienter, brugere, pårørende mv.) behov til at udvikle køkkenets arbejde.

Kritisk kompetence

Kunne acceptere og indgå i konflikter.

Kunne optræde problemløsende og serviceorienteret i uventede situationer.

Kunne improvisere i mange situationer.

Ikke være bange for at begå fejl.

Møde omstillinger og forandringer konstruktivt.

Kende procedurer og ansvarlige, som man kan hente hjælp hos, hvis en situation udvikler sig ud over egen foråen.

Kunne skelne væsentligt fra uvæsentligt.

Kunne håndtere, at andre viser følelser.

Social kompetence

Kunne indgå i en frugtbar dialog, kunne: Lytte, reflektere, vise respekt og referere observationer nøgternt.

Ønske at se muligheder.

Være fleksibel, engageret og ikke udsende negative signaler.

Søge at være bevidst om de signaler man sender – være bevidst om sin funktion som rollemodel.

Udvide positiv forhandlingsvilje, når argumenterne taler herfor.

Acceptere kompromiser og arbejde ud fra det besluttede.

Acceptere andres holdninger.

Eksempel på kompetencer for funktioner, der kan give funktionsløn

Basis-kompetence

Generelle kompetencer (se forrige side).

Faglig kompetence

Generelle kompetencer (se forrige side) samt:

- have kendskab til psykologiske og pædagogiske metoder.
- kende relevante love og bekendtgørelser vedrørende køkkenassistentuddannelsen og for karaktergivning.

Kompetencebeskrivelse for funktioner

I stedet for at udarbejde generelle kompetencebeskrivelser for forskellige medarbejdergrupper, kan køkkenet udelukkende vælge at udarbejde kompetencebeskrivelser for alle funktioner (som nedenfor). Det er også en god og brugbar måde at synliggøre de enkelte medarbejders funktioner, kvalifikationer og kompetencer.

Organisationskompetence

Generelle kompetencer (se forrige side) samt:

- kunne bidrage til at udvikle mål og indhold i køkkenets uddannelse, bedømmelser m.m.
- have kendskab til ønsker og behov blandt patienter eller brugere.
- kunne bruge køkkenets introduktions- og undervisningsmaterialer samt politikker.

Kritisk kompetence

Generelle kompetencer (se forrige side) samt:

- kunne skelne mellem væsentligt og uvæsentligt.
- kunne takle, at andre reagerer kraftigt på ens ord og handlinger.
- kunne tackle, at andre ikke forstår, hvad man forklarer.

Social kompetence

Generelle kompetencer (se forrige side) samt:

- være bevidst om egen person: Kropsprog, tale og handlinger.
- kunne optræde lige professionelt overfor alle.

Eksempler på hvordan to køkkener bruger kompetenceudvikling til fordeling af Ny løn



Grenaa Centralsygehus **Medarbejderne foreslår lønfordelingen**

Medarbejderne i Centralkøkkenet på Grenaa Centralsygehus har udarbejdet en liste med ideer til, hvilken indsats de mener skal give dem selv eller deres kolleger mere i lønningsposen. Listen revideres løbende i takt med, at nye ideer opstår.

– Ud fra listen beslutter medarbejderne og tillidsrepræsentanten en gang om året, hvad de synes, vi skal søge sygehusledelsen om løn til, siger ledende økonomia Maja Ramsgaard.

– Ansøgningen ligger fremme på bordet i frokoststuen, så der er fuld åbenhed for alle om, hvem og hvad der er søgt løn til. Og indtil nu er køkkenet blevet tilgodeset, når der uddeles lønmidler til sygehusets medarbejdere.

Personprofiler giver overblik

Inden medarbejdernes ideer bliver en del af ansøgningen til sygehusledelsen, afholdes der samtaler mellem medarbejderne og Maja Ramsgaard.

– Vi skal være sikre på, at forslagene kan bruges til at søge enten funktions- eller kvalifikationsløn, så vi ikke søger løn til noget, som vi forventer, at en eller flere medarbejdere allerede gør for den nuværende løn.

– Det, vi kalder vores personprofiler, er et grundlæggende værktøj, når vi diskuterer, hvad der skal søges løn til, fortæller Maja Ramsgaard.

– Vi har udarbejdet personprofiler for hver medarbejdergruppe. Profilerne består af følgende punkter:

- Jobbetegnelse, for eksempel køkkenassistent,

- Arbejdsområde, f.eks. Centralkøkkenet,
- Nærmeste overordnede, for eksempel den ledende økonoma.
- De faglige og personlige kvalifikationer vi stiller krav om, at en køkkenassistent har.
- Ansvars- og kompetenceområder i jobbet.
- Hvad der udløser funktions-, kvalifikations- og/eller resultatløn.

– Lige i øjeblikket får alle køkkenassistenter, hvoraf mange ligger på sidste løntrin, et beløb i kvalifikationsløn for at varetage ansvaret for produktionen i alle vagter.

Andre ting, som kan medvirke til at udløse kvalifikationsløn, er kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen, projektledelse og fleksibilitet (så man kan fungere i kantinen og alle køkkenets afdelinger) samt relevant uddannelse og generel erfaring.

– Der er meget, som kan give funktions- eller kvalifikationsløn. Det er eksempelvis superbrugerfunktion vedrørende ergonomi, varetagelse af menuplanerne inklusive den elektroniske del, ansvar for uddannelse, miljø, egenkontrol mv.

Klare forventninger

– Når vi er klar over de forventninger, vi stiller til hinanden, begrænser vi risikoen for, at der opstår misforståelser og utilfredshed, understreger Maja Ramsgaard.

– Derfor er medarbejderne gået i gang med at udarbejde kompetencebeskrivelser over funktionerne i centralkøkkenet. Her beskrives, hvad vi skal kunne og vide for at varetage de enkelte funktioner.

– Det giver os alle en dybere indsigt i, hvad vi kan, og hvad vi mangler af uddannelse, og derfor er vi i øjeblikket ved at uddanne os inden for edb og kommunikation. Arbejdet med kompetencebeskrivelserne gør det også nemmere at forklare hinanden og omverdenen, for eksempel sygehusledelsen, hvad vi mener, at lønnen skal gives til. Sam-

tidig kan vi bedre sætte nye medarbejdere ind i tingene, fordi vi har et klarere billede af, hvem der kan og gør hvad.

Bløde værdier sværest

– Vi har først taget fat på at udarbejde kompetencebeskrivelser for de funktioner, der udløser funktions- og kvalifikationsløn.

Tanken er, at vores personprofiler på sigt skal struktureres efter den model, hvor de faglige og personlige kvalifikationer deles op i kompetenceområderne: Basis, faglig, organisatorisk, kritisk og social kompetence.

– Jeg stiftede bekendtskab med denne model på Økonomaforeningens uddannelsesforløb Klar til forandring. Siden har jeg ofte tænkt på, hvor rart det er at have et konkret redskab til at strukturere køkkenets arbejde med kompetenceudvikling. Også fordi tankegangen bag og begreberne i modellen er gode at ‘genbruge’ i MUS-samtalerne, så det hele kommer til at hænge sammen på en logisk måde.

– Det sværeste er dog stadig at sætte ord på de mere bløde kompetencer – at en medarbejder er god til at ‘gyde olie på vandene’ eller får arbejdet til at ‘glide lettere’. Det er gået op for os, at vi ikke altid har ordene, der kan beskrive den sociale kompetence – så det øver vi os på.

– Det er heller ikke altid indlysende at skelne mellem, hvad der skal udløse funktions- eller kvalifikationsløn, for der ligger jo altid nogle kvalifikationer til grund for, at man kan varetage en funktion. Men når det er sagt, kan man formentlig heller aldrig forvente, at alle kvalifikationer og kompetencer kan beskrives sådan, at man slipper for at foretage vurderinger af, hvilken rolle en medarbejders indsats spiller for arbejdspladsen – for hvor mennesker er sammen, sker heldigvis altid uberegnelige og ubeskrivelige ting, konkluderer Maja Ramsgaard.

Pandrup Kommune:

Lønpolitik er udgangspunkt for lønforhandling

– Endnu er vi kun en håndfuld økonomaer i landet, som har myndighed til at forhandle løn for medarbejderne med organisationerne. Det er vigtigt, at vi bliver flere, for det er mest reelt, at det er os, der kender medarbejderne og køkkenets behov, der har denne opgave – frem for en kommunaldirektør eller en personalechef, siger ledende økonoma Mary-Ann Sørensen, Centralkøkkenet i Pandrup Kommune.

I Pandrup Kommune er der udarbejdet både en personale- og en lønpolitik. Her kan alle se, hvilket udgangspunkt lederne har for at forhandle løn inden for den lønsum, som den enkelte leder har mulighed for at fordele.

Model giver struktur og ord

– De enkelte institutioner kan udarbejde en lokal lønpolitik, der tager udgangspunkt i den kommunale lønpolitik. Det har vi valgt ikke at gøre hos os, både fordi vi synes, den kommunale er god, og fordi en større detaljeringsgrad kan gøre vort spillerum i forhandlingerne mindre, siger Mary-Ann Sørensen.

– Til gengæld bruger jeg den model til kompetenceudvikling, som Økonomaforeningen beskriver i værktøjet *Hvad skal vi kunne i fremtidens køkken?*, når jeg forbereder mig til lønforhandlingerne. For hvis jeg ikke husker på det, er jeg tilbøjelig til at fokusere for meget på medarbejdernes faglige kvalifikationer.

I modellen er der fem områder, som de kvalifikationer, medarbejderne har, kan inddeles i.

– I basiskompetencen ligger alt det, som medarbejderne får deres grundløn for. Man får for eksempel ikke mere i løn af at gennemføre egenkontrol, selv om det er noget

nyt. Til gengæld kan det godt udløse funktionsløn at udvikle egenkontrolprogrammet, fordi den, der udvikler det, typisk kommer til at fungere som en slags superbruger på området.

– I den faglige kompetence ligger selvfølgelig de faglige basiskompetencer. Erfaring kan dog godt give kvalifikationsløn, men det skal være erfaring, der både kan bruges og bliver brugt hensigtsmæssigt i forhold til de beslutninger, vi tager i køkkenet.

– Inden for organisationskompetencen kan det for eksempel udløse løn, hvis en medarbejders indsats bidrager til, at køkkenets omdømme er godt.

– Det udløser helt klart mere i løn til de medarbejdere, der klarer paragrafferne, hvis det brænder på i dagligdagen. Det er dem, de andre henvender sig til, som bevarer overblikket og finder løsninger. Det er medarbejdere, som har kritisk kompetence.

– Løn kan også gå til dem, der gerne springer til, når noget skal klares. Det kan være en kvalitet, der hører under både den kritiske og den sociale kompetence. I begge tilfælde kalder vi det tillæg, denne adfærd giver for 'fleksibilitet i opgavevaretagelse', selv om det egentlig gives for to forskellige ting. Så ved at bruge inddelingen i de fem kompetencer fra modellen til kompetenceudvikling får jeg nemmere ved at forklare medarbejderne, hvad lønnen egentlig gives for. Og der har ikke været problemer med hverken forståelsen og accepten, fortæller Mary-Ann Sørensen.

Indtil videre bruger Mary-Ann Sørensen mest modellen til kompetenceudvikling i sit eget arbejde, men overvejer at gøre modellen til en integreret del af den lokale lønpolitik for Centralkøkkenet.

Eksempler på kriterier for tildeling af løn – fra Pandrup Kommunes lønpolitik

Grundliggende krav som det forventes, at medarbejderne opfylder inden for grundlønnen:

- gode faglige og personlige kvalifikationer,
- evne til samarbejde og omstilling,
- selvstændighed og fleksibilitet,
- en lederprofil, som bidrager til at skabe en god ånd og tone på kommunens arbejdspladser og gode relationer til samfundet,
- at bidrage til kvalitet og udvikling.

Overordnede kriterier for at opnå funktionsløn:

- ansvar,
- arbejde på tværs i organisationen,
- faglig kompetence,
- superbrugerfunktioner,
- ledelse,
- mangeartede arbejdsopgaver,
- vejledning og oplæring.

Kvalifikationsløn:

Kan opnås, hvis man opfylder en række objektive og subjektive kriterier.

De objektive kriterier er: Erfaring, specialviden, videre- og efteruddannelse, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

De subjektive kriterier, der skal supplere de objektive kriterier, er: Engagement, kreativitet, fleksibilitet, social forståelse og lederevne.

Kilder:

Kvalitetsudveckling – ett managementperspektiv, Bertil Thomasson og Bo Edvardsson, Studentlitteratur 1992.

Hvad skal vi kunne i fremtidens køkken?, Økonomaforeningen 1998. *Økonomaen 1*, 1998.

Lønssystemer, Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg 1996.

Aftale om Ny løndannelse, KTO 1999.

Aftale om efteruddannelse og kompetenceudvikling, KTO 1999.



Økonomaforeningen
Nørre Voldgade 90
1358 København K

TLF 33 13 82 11

FAX 33 13 82 40

E-MAIL post@oekonomeforeningen.dk

INTERNET www.oekonomeforeningen.dk