

Kompetenser för kvalitetsutveckling och förbättringsarbete

Strimma 4, kl. 10.30-11.00

Jason Martin, fil. dr i kvalitetsteknik



Omfattning

- Vad är kvalitetsutveckling och förbättringsarbete?
- Vad är kompetens?
- Kompetenser för kvalitetsutveckling och förbättringsarbete
- Kompetenskunskap i praktisk tillämpning
- Medskick

**Vad är kvalitetsutveckling och
förbättringsarbete?**

Vad är kvalitetsutveckling och förbättringsarbete?

Ett managementkoncept som systematiskt möjliggör ständiga kvalitetsförbättringar på varor och tjänster

PRINCIPER			
	Kundfokus	Ständiga förbättringar	Lagarbete
PRAKTIKER	Kundkontakt Informationshantering etc.	Problemlösning Processanalys etc.	Organisering Kompetensutveckling etc.
VERKTYG	Enkäter Intervjuer etc.	Statistisk processtyrning Div. diagramverktyg etc.	Lagutveckling "Kvalitetscirklar" etc.

“Verksamhetsutveckling” -den organisatoriska delen av kvalitetsutveckling

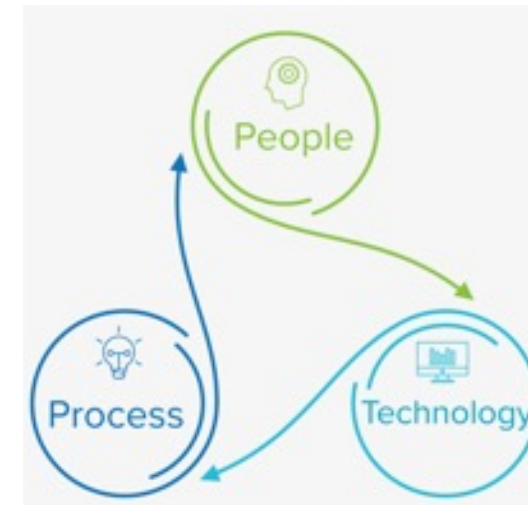
Dimensioner:

- strategier
- kultur
- struktur

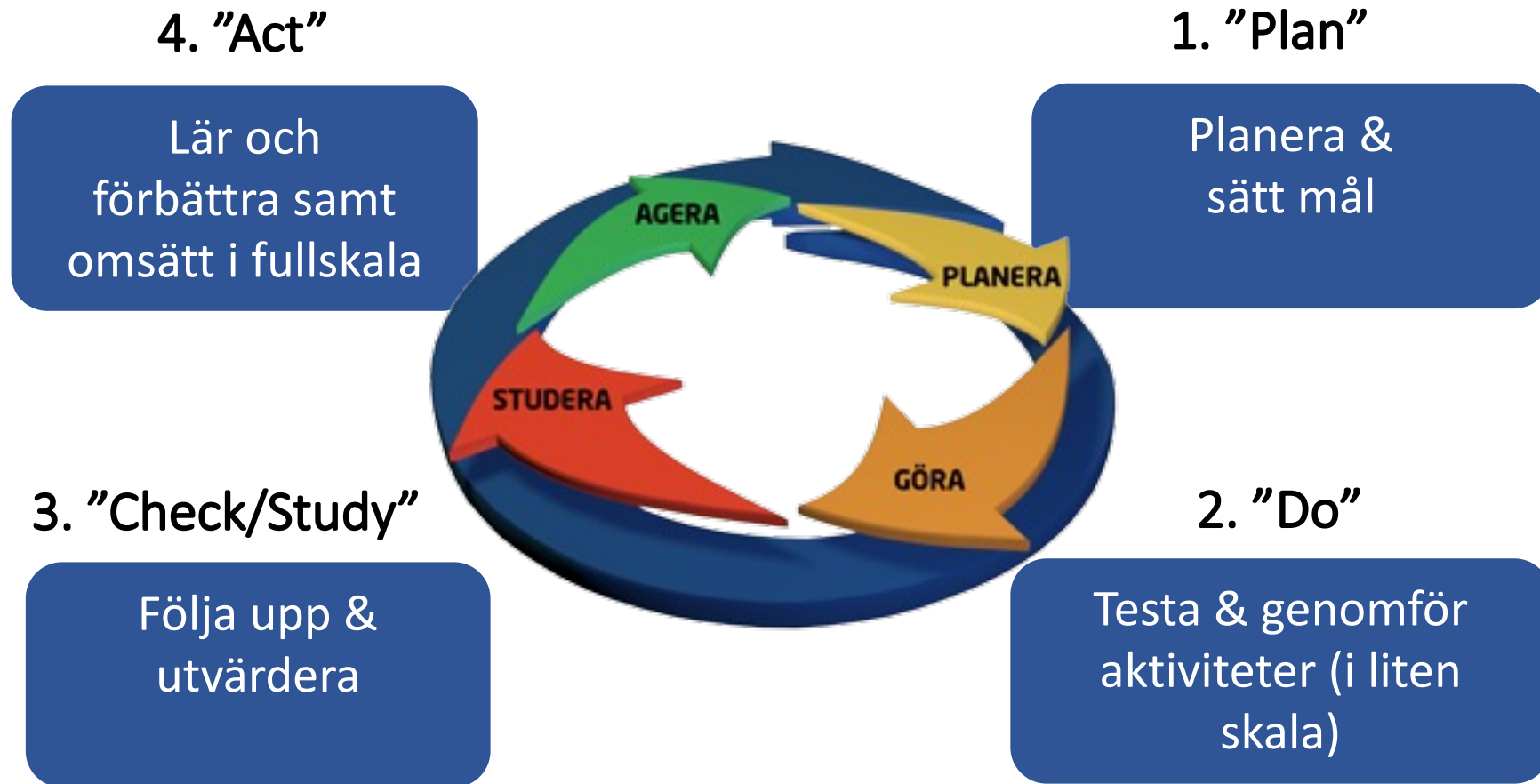


Former:

- teknikorienterad
- processorienterad
- kundorienterad



Systematiskt förbättringsarbete, "PDCA"



Vad är kompetens?

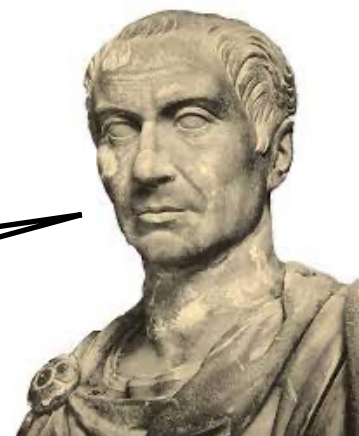
Redan de gamla ~~grekerna~~ romarna

- Latin: "Competentia" = *symmetri* eller *överensstämmelse*
- Ursprungligen astronomi och himlakroppars relationer till varandra
- Överfört i betydelse till romerskt rättsväsende

Färdigheter

Befogenheter

"En kompetent person är ansvarsfull, rättrådig och duglig"



Några beskrivningar av "kompetens" ur litteraturen

- En kombination av kunskaper, erfarenheter, vilja och motivation (Docherty)
- Kunskaper, färdigheter och attityder (Goldstein & Ford). "KSAO"
- Kunskaper, färdigheter, attityder, värderingar och nätverk (Hansson)
- Psykomotoriska, kognitiva, affektiva, personlighet och sociala färdigheter (Ellström & Kock)

En definition av kompetens

Den **förmåga** en individ använder för att **handla framgångsrikt** i en viss situation

Anpassad efter Ellström (1992)

”Potential för handling”

Vad är en "förmåga"?

- Teoretisk kunskap: "Veta att" (Fakta)
- Praktisk kunskap: "Veta hur" + "Veta vad"
- Motivation: "Att vilja"
- Insikt om sammanhang och betydelse: "Att välja"



Vad är en "framgångsrik handling"?

- Effekt- och konsekvenskriterier
- Överensstämmelse med givna regler och normer



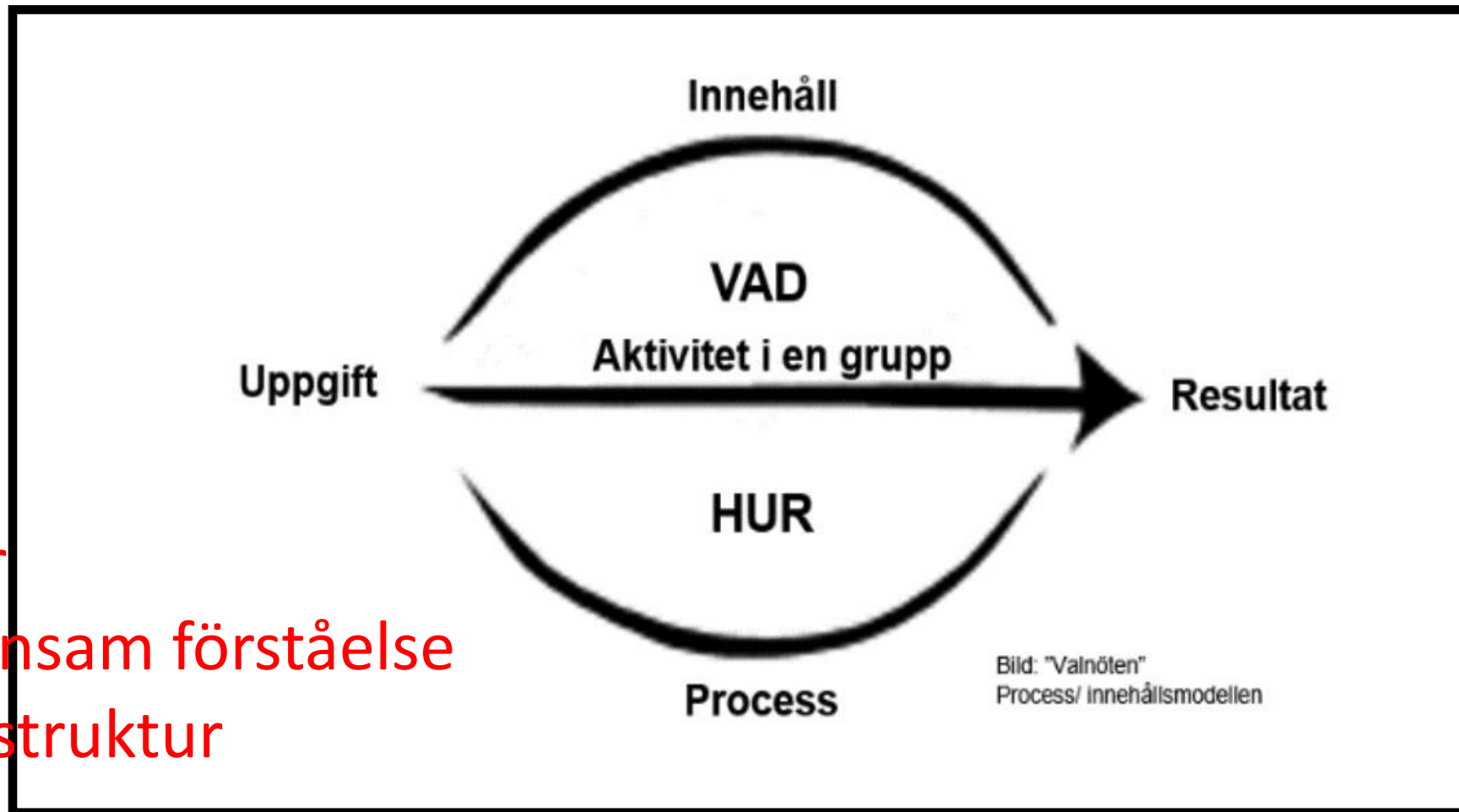
Handlingsutrymmet i situationen

- *Objektiva och subjektiva* begränsningar av handlingsutrymmet?
- *Faktiskt och tillhandahållet* handlingsutrymme?

Handlingsutrymme	Uppgift & Situation	Metod för lösning	Resultat
Litet ↕ Stort	Givet	Givet	Givet
	Givet	Givet	Öppet
	Givet	Öppet	Öppet
	Öppet	Öppet	Öppet

Praktiker är både "vad" och "hur" i ett givet sammanhang

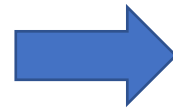
Organisatorisk KONTEXT



- Regler
- Gemensam förståelse
- Normstruktur

Kompetens, en modell

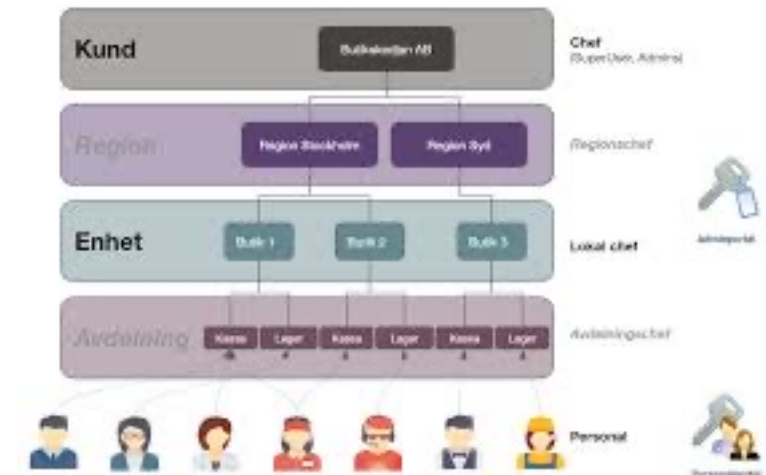
Individen/gruppen



Nyttjad kompetens

- Formell kompetens
- Faktisk kompetens

Organisationen/strukturen

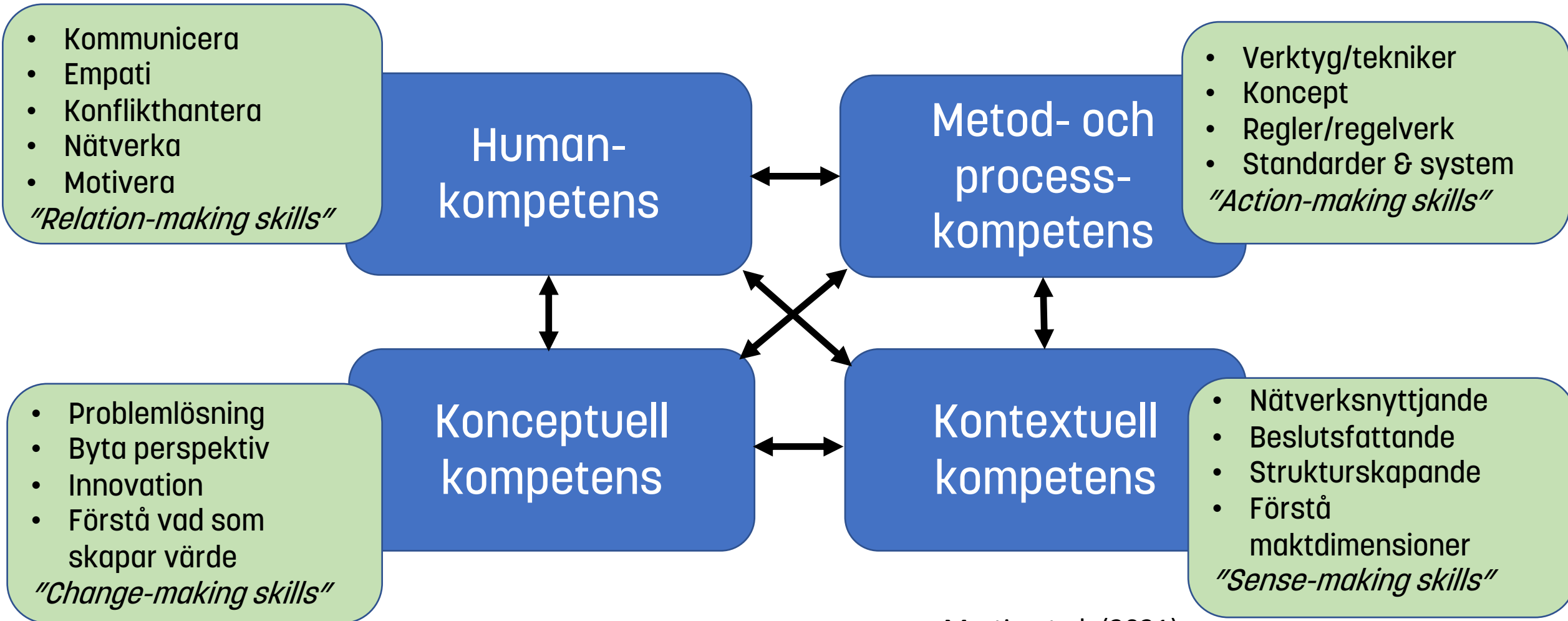


- Efterfrågad kompetens
- Den kompetens som faktiskt krävs

Fritt efter Ellström, 1992;1997

Kompetenser för kvalitets- och verksamhetsutveckling

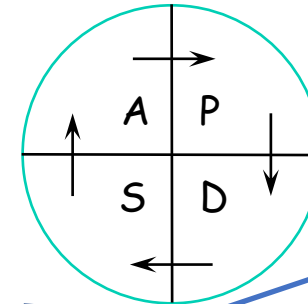
Generella kompetensdimensioner för kvalitets- och verksamhetsutveckling



Martin et al. (2021)

Systematiskt förbättringsarbete över tid.

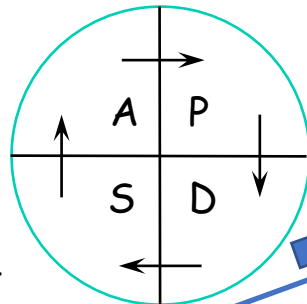
Adaptivt (förbättra)



Kvalitets-
säkring

Ständiga förbättringar

Adaptivt (förbättra)



Kvalitets-
säkring

Ständiga förbättringar

Innovationer

Expansivt (förändra)

Kvalitetspraktikers roller= "T-skills"

Kvalitetsroll med en "horisontell bredd", över funktioner

Kvalitets- och verksamhetsutveckling, strateg, facilitator, coach, samverkansansvarig

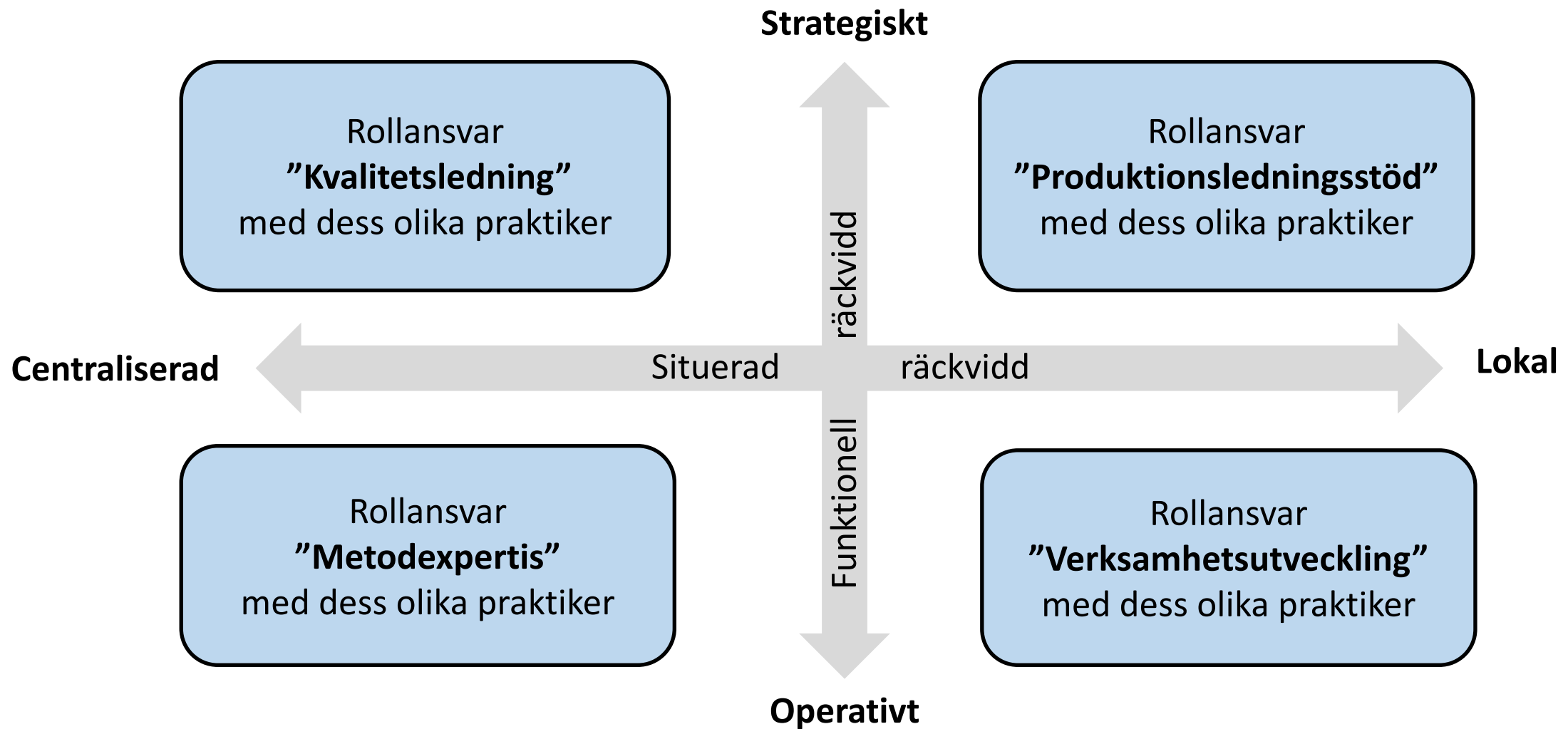
Principer för
förbättring

Praktiker och
praxis för
förbättring

Verktyg och
metoder för
förbättring

Kvalitetsroll med ett
"vertikalt djup", inom
funktionen.

Roller och rollansvar



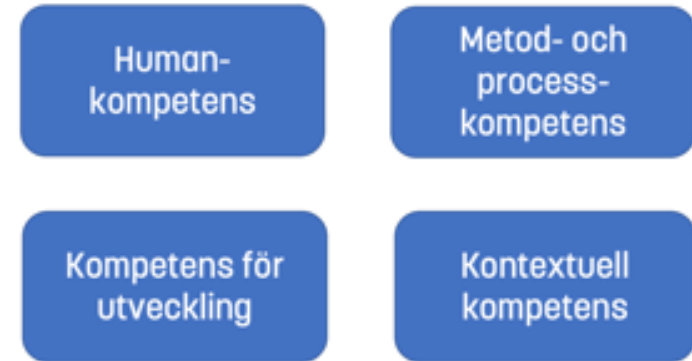
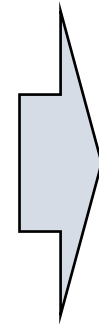
Martin et al. (2021)

Hur hänger detta ihop? -Rollansvar, handling och kompetens



Rollansvar
Till exempel :”Metodexpertis”
med dess olika praktiker

Definierat rollansvar med
identifierade praktiker

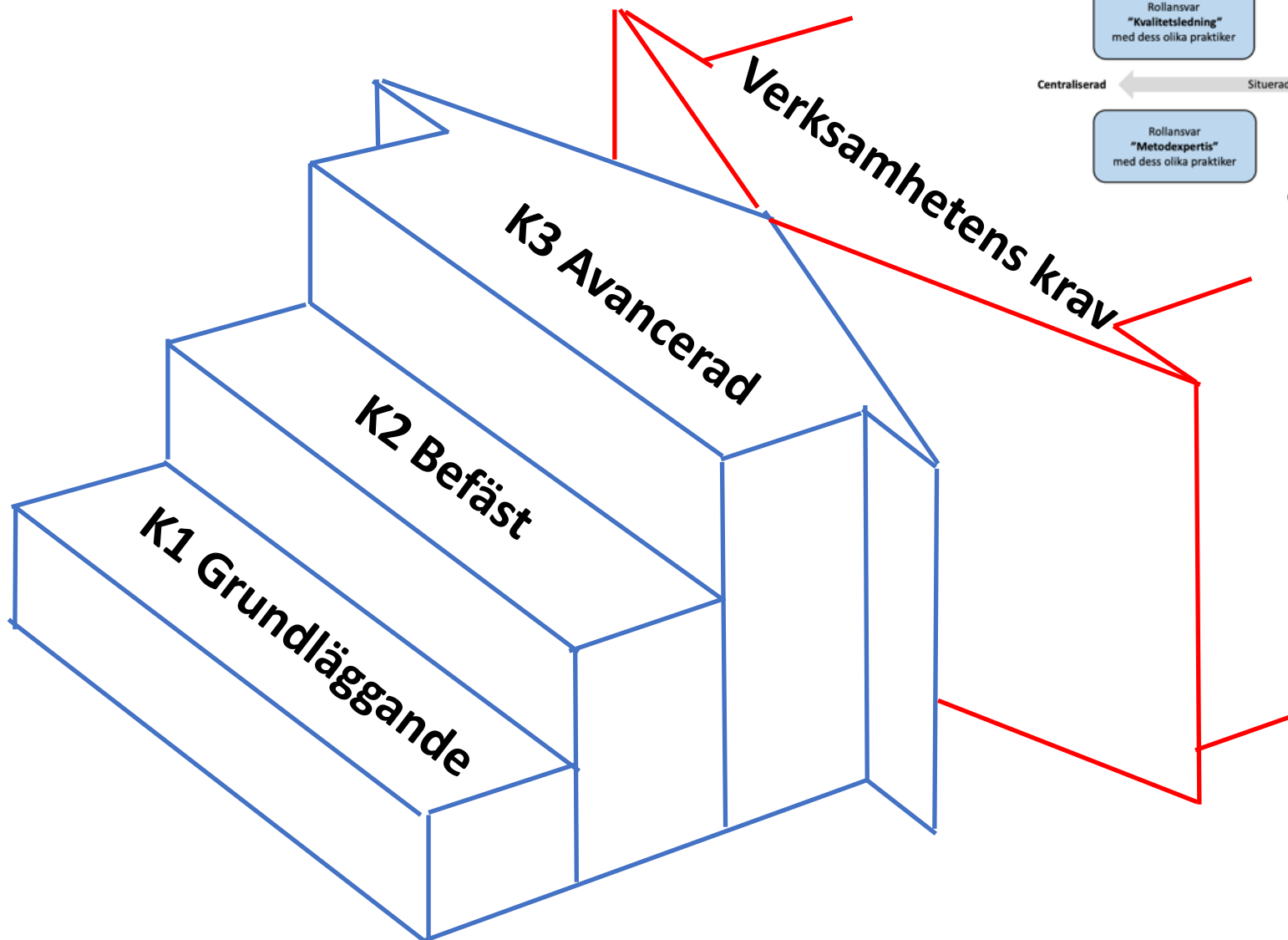
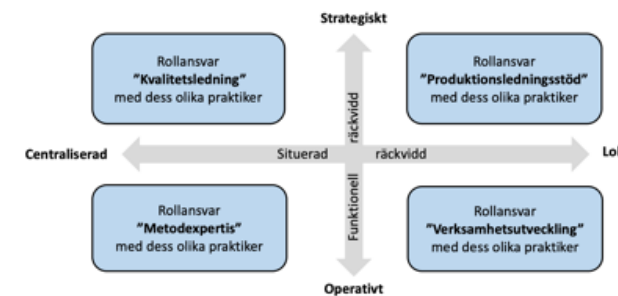


Kompetenser som i sin
tur består av förmågor

**Kompetenskunskap i
praktisk tillämpning**

Kompetenskrav på olika roller

Rollansvar



- "Veta att"
- "Veta vad & hur"
- Motivation & attityd

Human-kompetens

Metod- och process-kompetens

Konceptuell kompetens

Kontextuell kompetens

Ett matrisverktyg för kvalitetsrollers kompetenser

K1: Grundläggande kompetens

Svara upp på definierade behov, handla utifrån givna ramar och styrda mål och uppgifter, metoder och resultat.

K2: Befäst kompetens

Självständigt välja metoder och väg till resultatet utifrån givna mål och uppgifter

K3: Avancerad kompetens

Självständigt kunna identifiera och definiera problem, mål och uppgifter

Kompetenser	Kategorier	Nuläge			Framtida läge			Gapanalys
		K1	K2	K3	K1	K2	K3	
Human-kompetens	Ledarskap för kvalitet	X				X		Behov av.....
	Förändringsledning		X			X		OK
	Kommunikation & information		X			X		OK
	Träning & utbildning		X			X		OK
Metod- & process-kompetens	Ramverk för förbättring	X				X		Behöver XX och YY....
	Verktyg & metoder		X			X		OK
	Standarder	-	-	-	-	-	-	Rollen kräver ej....
	Dataanalys	X			X			OK
Kontextuell kompetens	Verksamhetserfarenhet	X					X	Kräver erfarenheter av....
	Anpassningsförmåga		X			X		OK
Konceptuell kompetens	Kundrelationsbyggande			X		X		Minskat behov pga...
	Utvecklingsorienterat förhållningssätt	X			X			OK
	Strategisk förståelse	X			X			OK

Kompetenser	Kategori	Underkategori	Nuläge				Önskat läge				Gap			
			Roll X	Roll Y	Roll Z	Roll Å	Roll X	Roll Y	Roll Z	Roll Å	Roll X	Roll Y	Roll Z	Roll Å
Humankompetens	Ledarskap för kvalitet	Värderingsdriven												
		Helhetssyn												
		Relationsorienterad												
		Uppgiftsorienterad												
	Förändringsledning	Katalysera och facilitera förändring												
		Vara motor för förändring												
		Paketera förändringsinnehåll												
	Kommunikation & information	Kommunikationsförmåga												
		Informationshantering												
	Träning & utbildning	Bedöma kompetens												
		Förmåga att...												
	Metod & processkompetens	Metoder för förbättring	Metoder för Six Sigma											
Lean Production														
XPS - organisationsegna produktionssystem														
Process management														
TPM - Total Productive Maintenance														
Verktyg & metoder		Supply chain management												
		5-Why												
		7 QC												
		Daglig styrning												
		FMEA												
		PDSA - Plan Do Study Act												
		Problemlösningsmetodik												
Standarder		Riskanlys												
		Rotorsaksanalys												
		Styrdiagram												
	Visual management													
Dataanalys	Värdeflödesanalys													
	Driva revisioner och utvärderingar													
	Hantera standarder													
Kontextuell kompetens	Koordinera utvärdering mot lagkrav													
	Integrera olika standarder och ledningssystem													
Konceptuell kompetens	Skapa dataunderlag													
	Bearbeta och visualisera data													
	Verksamhetserfarenhet	Erfarenhet från ledningsuppdrag												
Strategi	Erfarenhet från olika delar i organisationen													
	Praktisk erfarenhet från produktion													
	Kundrelation	Skapa värde för kunden												
	Representera kunden i organisationen													
Strategi	Kritiskt förhållningssätt													
	Vilja att lära													
	Integrera egna frågor													
Strategi	Förstå nuvarande strategi													
Strategi	Anpassa till förändrad strategi													
Summa:			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Symbol	Poäng	Kompetensnivå
●	9	Avancerad
○	3	Befäst
△	1	Grundläggande
	0	Inget behov av kom

Identifiering av kompetensutvecklingsbehov

Skriva fram kompetensprofiler för olika roller

Identifiering av prioriterade roller

Gapanalys på helhetsnivå -vilka roller kräver mest kompetensutveckling? Vad bör prioriteras?

Exempel från Region Skåne

2 Enheten för Kvalitetsutveckling									
3 4	Roll	Chef		Facilitator		Facilitering team och ledningsgrupper		Projektledare	
		Målnivå	Nuläge	Målnivå	Nuläge	Målnivå	Nuläge	Målnivå	Nuläge
5 Human kompetens									
6	Ledarskap för kvalitet	Mycket hög		Hög		Hög		Hög	
7	Förändringsledning	Mycket hög		Hög		Hög		Mycket hög	
8	Kommunikationsförmåga	Mycket hög		Hög		Hög		Hög	
9	Pedagogisk förmåga	Hög		Hög		Hög		Hög	
11 Metod- och processkompetens									
12	Organisationsspecifika kvalitetskoncept	Mycket hög		Hög		Mycket hög		Mycket hög	
13	Etablerade verktyg och tekniker för kvalitetsutveckling	Hög		Bas		Hög		Hög	
14	Standarder och ledningssystem	Bas		Viss		Viss		Bas	
15	Dataanalys	Bas		Viss		Bas		Hög	
17 Konceptuell kompetens									
18	Kundperspektiv	Mycket hög		Hög		Hög		Mycket hög	
19	Utvecklings- och innovationsinriktning	Hög		Hög		Hög		Hög	
20	Teknikens möjligheter och tillämpning (digitalisering)	Hög		Bas		Bas		Hög	
21	Helhetsförståelse och strategisk förståelse	Mycket hög		Bas		Hög		Hög	
23 Kontextuell kompetens									
24	Erfarenhet av kvalitetsarbete från andra organisationer	Hög		Hög		Hög		Bas	
25	Erfarenhet av kvalitetsarbete från nuvarande organisation	Hög		Mycket hög		Mycket hög		Hög	
26	Anpassningsförmåga/"Street smart"	Hög		Hög		Hög		Hög	
28	Brandälskhet	Hög		Hög		Hög		Hög	
29	BS Värdegrund och Vision	Bas		Bas		Bas		Bas	
30	HLR	Bas		Bas		Bas		Bas	
31	Psykosocial arbetsmiljö	Bas		Bas		Bas		Bas	
32	Dokumenthantering	Hög		Hög		Hög		Hög	
33	Organisationskunskap	Bas		Bas		Hög		Bas	
34	MS Officepaketet	Bas		Bas		Bas		Bas	

Målnivå	Förklaringar
Viss	Har viss kompetens inom området, och hanterar <i>enkla</i> uppgifter med handledning.
Bas	Har kompetens inom området och hanterar normalt förekommande arbetsuppgifter <i>självständigt</i> .
Hög	Har hög kompetens inom området och hanterar samtliga uppgifter självständigt. Bidrar till utveckling inom området och <i>kan handleda andra</i> .
Mycket hög	Har mycket hög kompetens inom området, hanterar samtliga uppgifter självständigt. Ses som experten: <i>initierar och genomför ändringar</i> inom området där detta är möjligt. Kan agera mentor för andra inom området.

Medskick

Kompetenser för kvalitetsutveckling, att tänka på

- Några "medskick":
 - ✓ Kompetens= "potential för handling"
 - ✓ Klargör systematiskt hur organisationen skall arbeta med kvalitetsutveckling, vilka handlingar i vilka situationer är önskvärda idag och imorgon?
 - Vem skall göra detta analysarbete?
 - ✓ Tänk utifrån roller och rollansvar (vad ställer verksamheten för krav? Hur är det och hur vill vi att det skall vara?)
 - ✓ Omsätt roller och rollansvar till konkretiserade förmågor (med underkategorier?) utifrån fyra kompetensdimensioner
 - ✓ Tydliggör kompetensnivåer (t.ex. grundläggande, befäst, avancerad)
 - ✓ Jobba "grafiskt" och verksamhetsnära med matrisverktyg
 - T.ex. nuläge, framtida läge och gapanalys kan underlätta

HELIX Competence Centre

<https://liu.se/forskning/helix-competence-centre>

