

I Järfälla kommun beslöt kommunledningskontoret att starta ett delprojekt för att analysera vilken kompetens som behövs för framtiden med utgångspunkt från verksamhetens utvecklingsmål. Skälen till detta var flera. Den återkommande personalenkäten visade att kompetensfrågan behövde utvecklas och förbättras. Det saknades rutiner för kompetensanalyser ur mångfalds- och jämställdhetsperspektiv, där varje medarbetare fick möjlighet att synliggöra sin kompetens. En gemensam syn på kompetensfrågor var också angeläget att få fram.

Grundtanken var att lägga fokus både på enhetens verksamhetsutveckling och på den enskilde medarbetarens kompetensutveckling. Projektet skulle resultera i en utbildningsplan för såväl gemensamma aktiviteter som individuella utvecklingsplaner. Kompetensplaneringen skulle bli en integrerad del av verksamhetsplaneringen och på så sätt bidra till att förvaltningen når sina mål.

Kompetens, kravprofil och roller

I projektet arbetade man med begrepp som kompetens, kravprofil och roller. Kompetens definierades som "förmåga, vilja och kunskap att hantera arbetsuppgifter och uppdrag inom Järfälla kommun". Kravprofilen kan beskrivas som en "målbild" för en specifik roll med kunskapskrav och personliga förmågor som krävs för rollen. De personliga förmågorna definieras på samma sätt som i de andra delprojekten inom FAIR.

Inom ramen för en anställning arbetar man vanligtvis i flera roller, t ex en systemförvaltare, kunskapsförmedlare och projektledare. Varje roll har en kravprofil med kompetensnivåer som underlag för att göra en gapanalys utifrån självskattningar.

Roller och kravprofiler i medarbetarsamtalet

Med hjälp av kravprofilerna blir varje medarbetarens kompetens synliggjord och bedömd på ett systematiskt sätt. Alla får samma möjlighet till utveckling genom en gemensam struktur för den personliga utvecklingsplanen.

Det kompetensbaserade momentet i medarbetarsamtalet utgick i "prövofasen" från kravprofilen i Medarbetarrollen.

I dialogen koncentrerar man sig på konkreta händelser, situationer, beteenden och resultat. Medarbetaren får konstruktiv feedback på sina självskattningar av sin chef och tillsammans diskuterar chef och medarbetare resultatet utifrån samma definition på ett systematiskt sätt.

Det viktiga är inte att komma fram till exakt samma bedömning av kompetensen, utan att få en bra och meningsfull diskussion. Eventuella skillnader kan t ex betyda att man har olika uppfattningar om arbetets innehåll eller att chefen inte har tillräcklig insyn i medarbetarnas arbete.

Metodiken bygger på frågor som:

Berätta om en situation när, vad försökte du uppnå/åstadkomma, vad gjorde du/hur agerade du, vad ledde det till för resultat/hur gick det, vad lyckades du inte uppnå, hur kunde du

ha gjort/ agerat istället, vilka hinder finns, hur vill du/jag att det ska se ut i framtiden etc.

Systemstödet ett hjälpmedel

Systemstödet ska vara ett hjälpmedel för både chef och medarbetare för att kartlägga kompetens på individ-, grupp- och organisationsnivå, analysera kompetensgap, skapa utvecklingsplaner samt synliggöra medarbetarnas vilja till utveckling och kompetens oavsett bakgrund.

I projektet har man byggt upp 15 roller med kravprofiler och definierat drygt hundra kompetenser. Ett första steg var medarbetarsamtalet där man använde kravprofilen för medarbetarrollen och diskuterade utvecklingsbehov med hjälp av kompetensbaserad samtalsmetodik. I nästa etapp ska alla lägga in sina skattningar i databasen som godkänns av chefen. Först då blir systemet ett hjälpmedel för att snabbt få en överblick av den samlade kompetensen i organisationen och för att se vilka utvecklingsbehov

som finns. Detta ger också ett bra underlag för behovsanalys i samband med rekrytering.

I arbetet har man lagt ner stor kraft på att samordna definitioner och struktur med övriga projekt inom FAIR. Man är på god väg att etablera ett gemensamt språk för att beskriva kompetens och att få en gemensam struktur i hela kompetensförsörjningsprocessen. Därför är det lätt att anpassa de kravprofiler som tagits fram i de andra delprojekten inom kommunen. Systemstödet är en god hjälp på vägen.

Kritiska punkter och erfarenheter

Att genomföra ett kompetensprojekt innebär mycket mer än att bara investera i ett IT-stöd för att samla in kompetensen. Inte minst innebär det eget arbete och engagemang. Resultatet måste kunna användas och kopplas ihop i såväl det dagliga som det långsiktiga kompetensarbetet.

Kritiska punkter att arbeta med

- Förutsättning är en tydlig ansvarstagande beställare/ ägare
- Alla berörda chefer engagerar sig i projektet och prövar modellen
- Lyssna av förväntningar hos medarbetare
- Lägga till rätta så att förväntningar blir rimliga
- Skapa förståelse för processen
- Arbeta utifrån ett långsiktigt perspektiv med uthållighet
- Förankra hos fackliga organisationerna och på intranätet

Text: Anna Wersén, Järfälla kommun



Att ladda ner

Medarbetarrollen i Järfälla kommun

Definitioner

Medarbetarskapet omfattar alla anställda och bygger på att varje medarbetare inser sin roll, sin betydelse och är medveten om sina personliga förmågor samt tar stort ansvar både för sitt eget arbete och för verksamheten. Medarbetarskapet handlar om vad jag som anställd gör, hur jag betar mig i det dagliga arbetet och hur jag bidrar till att verksamheten når sina uppsatta mål.

Medarbetarsamtal hålls varje år mellan chef och medarbetare som ett instrument för uppföljning av mål och resultat och för lärande och utveckling. Det ska utmynna i att varje medarbetare får en personlig utvecklingsplan som genomförs och följs upp.

Kompetensprofiler och roller är ett hjälpmedel för att diskutera och analysera utvecklingsbehov. Att reflektera över vad som hänt och att lära sig av sina personliga erfarenheter gör det lättare att gå vidare mot nya mål. Kompetensprofilen för den generella medarbetarrollen i Järfälla kommun innehåller dels kunskapsområden – kommunkunskap, verksamhetsplan, datakunskap, miljö, medarbetarskap, dels personliga förmågor och beteenden som ansvarstagande, flexibilitet, kommunikationsförmåga, samarbetsförmåga, serviceinriktad.