

Arbetsmaterial

Miniskrift

Kompetensförsörjning som en grund för bättre förändringsberedskap



Skrift fem i en serie om agil verksamhetsutveckling. Innehållet bygger på material som deltagarna i Partsrådets program *Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd* tillsammans har arbetat fram.

Ett nytt fokus för kompetensförsörjningen

De egenskaper som kommer att behövas för att en verksamhet ska kunna hantera ständig förändring kommer troligtvis att skilja sig från de egenskaper som är viktiga för en traditionell (och mer statisk) organisation. I denna skrift – som tar sin utgångspunkt i Partsrådets utvecklingsprogram – diskuteras förutsättningarna för hur dessa egenskaper kan identifieras, stärkas och utvecklas med hjälp av kompetensförsörjningsarbete.

Agil verksamhetsutveckling – ett sätt att hantera ständig förändring

Målet med Partsrådets program ”Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd” är att undersöka vad svenska myndigheter behöver göra för att bättre kunna hantera ständig förändring. Vi kallar det agil verksamhetsutveckling; det vill säga utveckling av en verksamhet med en hög förändringsberedskap.



Ett mer agilt kompetensförsörjningsarbete

Här följer, med utgångspunkt i de diskussioner som fördes under Partsrådets utvecklingsprogram, en sammanfattning av hur arbetet med kompetensförsörjningsarbetet behöver utvecklas för att kunna bidra till en förbättrad förändringsberedskap.

Kompetensförsörjningsarbetet utgår från verksamhetens behov

Målet med allt kompetensförsörjningsarbete är att knyta till sig och utveckla den kompetens som en verksamhet behöver för att kunna nå sina mål. Detta innebär att arbetets fokus ligger på verksamhetens behov snarare än på den enskilda individens.

Möjlighet att identifiera och utveckla viktiga informella kompetenser

Organisationer i kontinuerlig förändring kan inte enbart fokusera på traditionella ”hårda” kompetenser i form av utbildning och erfarenhet, utan behöver även lära sig att identifiera, bedöma och utveckla de informella kompetenser verksamheten behöver för att klara av framtida utmaningar.

Förmågan att lära nytt allt viktigare

De snabbt förändrade omständigheterna och ständigt ökade kunskapsinnehåll som är typiskt för många myndigheter idag innebär att förmågan att ta till sig och applicera ny kunskap i vissa fall är viktigare än ren detaljkunskap. En mycket viktig kompetens i en verksamhet i kontinuerlig förändring blir därmed förmågan att lära sig nya saker och använda dem på konstruktiva sätt.

Vikten av att samarbeta i nya grupper och sammanhang när så behövs

För att snabbt kunna ställa om verksamheten när så behövs och göra ett bra jobb i tider av förändring, behöver medarbetare vara bra på att arbeta tillsammans – i de konstellationer som krävs för vid olika tidpunkter uppfylla organisationens mål. Därför behöver kompetensförsörjningsarbetet, utöver att fokusera på individuell kompetens, syfta till att förbättra verksamhetens samlade kompetens då det handlar om att på olika sätt samverka inom organisationen.

Kompetens för att hantera förändring allt viktigare

Det kommer att bli viktigare att hitta nya sätt att identifiera och stärka de kompetenser som behövs för att kunna hantera kontinuerlig förändring.

Hur kan arbetet med kompetensförsörjning bidra till en bättre förändringsberedskap?

Under utvecklingsprogrammet diskuterade deltagare och inbjudna föreläsare vad som behöver göras för att arbetet med kompetensförsörjning ska kunna bidra till en förbättrad förändringsberedskap.

Här följer en sammanfattning av deras diskussioner:

Ersättningsrekrytering sällan en bra lösning

Nyanställning sker inte för att fylla ett tomrum, utan för att förse verksamheten med den kompetens den behöver för att kunna nå sina mål. Allt rekryteringsarbete måste därför utgå från de enskilda organisationernas mål och värdegrund, samt de krav som ställs på verksamheten.

Nya sätt att identifiera värdefulla egenskaper och färdigheter

De informella kompetenser som är utmärkande för en framgångsrik medarbetare kan vara svåra att fånga upp i traditionella rekryteringsprocesser. Det är därför nödvändigt att utveckla nya verktyg och metoder för att kunna identifiera de egenskaper som våra organisationer, utöver formella kompetenser och faktiska färdigheter, behöver för att klara av framtidens utmaningar.

Utveckla nya rekryteringssätt

De bästa medarbetarna är inte alltid de som aktivt söker arbete, eller som har de formella meriter man brukar leta efter i traditionella rekryteringsprocesser. Därför är det viktigt att fundera över var de medarbetare vi behöver för att bli bättre finns, och hur vi ska gå tillväga för att nå dem.

Några frågor man kan ställa sig i samband med denna typ av arbete är:

- I vilka sammanhang finns de medarbetare verksamhetens behöver för att lyckas?
- Vad är dessa personer intresserade av, och vad behöver vi säga för att de ska vilja arbeta hos oss?
- Var behöver vi synas och höras för att nå dem?

- Hur kan vi komma i kontakt med personer med önskvärda kompetenser som inte aktivt söker arbete, eller som inte har de formella meriter som premieras i traditionella rekryteringsprocesser?
- Hur kan man arbeta kreativt med rekrytering utan att frångå de regler som finns?

Arbeta strategiskt med kompetensförsörjning

Ta reda på vilken kompetens verksamheten behöver för att nå sina lång- och kortsiktiga mål, och vilken kompetens som redan finns inom organisationen. Använd sedan kompetensförsörjning för att brygga gapet.

Utveckla förmågan att lära sig att lära

Att medvetet och strukturerat ta tillvara på det lärande som sker i en organisation kan bli en avgörande framgångsfaktor då det gäller att hålla en agil verksamhet försörjd med kompetens. Därför behöver de etablerade formerna av kompetensförsörjning kompletteras med ett medvetet och systematiskt arbete med lärande.



Verktyg och stöd

Här följer förslag på verktyg och stöd som kan användas för att underlätta omställningen till ett mer agilt kompetensförsörjningsarbete.

Målgruppsanpassade rekryteringsannonser

Som man frågar får man svar. Använd därför inga standardiserade rekryteringsmallar. Utforma istället unika annonser för varje typ av tjänst, där fokus, utöver de formella kompetenserna, ligger på de personliga/mjuka värden som eftersöks.

Strategiskt kompetensförsörjningsarbete

Arbeta strategiskt med kompetensförsörjning för att rekrytera och utveckla den kunskap din organisation behöver för att uppnå önskade mål. Detta är ett arbete som bör följas upp kontinuerligt, exempelvis i samband med det årliga verksamhetsplaneringsarbetet.

Lite kortfattat kan processen beskrivas på följande sätt:

1. Ta reda på vilken kompetens verksamheten behöver

Med utgångspunkt i värdegrund, behov, syften och mål definieras de kompetenser som verksamheten behöver för att kunna göra ett bra jobb i tider av förändring.

2. Kartlägg och analysera nuvarande kompetens

Kartlägg organisationens existerande kompetenser och se vilka områden som behöver förstärkas och utvecklas i framtiden.

3. Använd kompetensförsörjningsarbete för att brygga gapet

Se till att kompetensutvecklingsåtgärder såväl som nyrekrytering syftar till att brygga gapet mellan det medarbetarna kan idag och det organisationen behöver i framtiden.

Verksamhetsrelevanta utvecklingsmål på enhets- och individnivå

Bryt ned organisationens övergripande mål till enhetsnivå, och diskutera inom de respektive enheterna vilken kompetens man behöver för att kunna uppnå dessa mål (och hur denna kompetens bäst kan utvecklas).

Dessa enhetsmål kan därefter, i dialog mellan chef och medarbetare, brytas ned till individnivå – och ligga till grund för utvecklingsmål för individuella medarbetare.

Systematiska åtgärder för lärande

Öka graden av lärande i organisationen genom att systematiskt arbeta med åtgärder som exempelvis:

1. Arbetsrotation inom verksamheten.
2. Erfarenhetsutbyte internt inom verksamheten och extern med andra verksamheter.

Kompetensbaserad rekrytering

En metod för att försäkra sig om att nyrekryteringar ger den kompetens som verksamheten behöver för att uppfylla sina mål. Lite förenklat kan metoden beskrivas i följande steg:

1. *Förarbete: Behovsanalys och workshop*
Med utgångspunkt i sådant som verksamhetens mål och behov, befattningens mål, och kandidatens ansvar och huvuduppgifter tar chefen för den enhet som ska nyanställa fram en behovsanalys. Därefter genomförs en workshop där chefen, blivande medarbetare, HR-personal och andra som kommer att ha med den nyanställda att göra bjuds in för att diskutera vad det egentligen är för behov verksamheten har och vad den som ska rekryteras behöver ha för kompetens. En central del av denna process är att de som sitter med får lista de personliga förmågor och egenskaper de anser vara viktigast för att personen i fråga ska kunna göra ett bra jobb.
2. *Anpassad rekryteringsannons*
Efter avslutad workshop skrivs en rekryteringsannons där man, utöver formella kunskaps- och utbildningskrav, fokuserar på de personliga egenskaper och förmågor som eftersöks.
3. *Kompetensbaserad anställningsintervju*
När det sedan är dags för intervjuer försöker man återigen fånga upp de eftersökta egenskaperna med hjälp av strukturerade kompetensbaserade intervjuer. I dessa intervjuer frågar man, utifrån ett färdigt underlag, om sådant som har koppling till de egenskaper och förmågor som är viktiga för den tjänst som ska tillsättas. Mycket handlar om hur den sökande har hanterat problem tidigare, och vilka resultaten av hans eller hennes agerande då har varit.
4. *Arbetsprover*
Man kan, utöver intervjuerna, också låta de mest lämpade av kandidaterna utföra arbetsprover. Detta ger den blivande arbetsgivaren en möjlighet att se om de sökande verkligen har de

egenskaper som arbetet kräver, samtidigt som kandidaterna får en inblick i de typer av uppgifter som de som anställda kommer att genomföra.

5. *Intervjuer med referenspersoner*

Genom att ta referenser är det möjligt att säkerställa den bild man har fått av kandidaten. Frågorna som ställs till referenspersonerna bör ha koppling till de egenskaper verksamheten är ute efter.

6. *Beslut*

Rekryteringsprocessens olika delar vägs ihop och ett beslut om vem som ska anställas fattas.



Hur kan de lokala parterna stödja arbetet?

De lokala parterna kan stödja den egna verksamhetens arbete inom området på ett antal olika sätt. Här följer en sammanfattning av de förslag som togs upp under Partsrådets utvecklingsprogram:

Tidig påverkan vid rekrytering

Parterna bör komma in tidig i rekryteringsprocessen, då möjligheterna att påverka är som störst. Detta kan innebära att de, exempelvis, bidrar med kompetensprofiler med avseende på vad verksamheten behöver – men inte är med på själva anställningsintervjuerna.

Enighet i rekryteringsprocessen

Parterna bör tydliggöra och vara överens om hur länge de ska vara med och påverka i en rekryteringsprocess.

Ambassadörer för lärande

Parterna kan fungera som ambassadörer för lärande och skapa forum där frågan om lärande kan diskuteras.

Medvetenhet om vilka kompetenser verksamheten behöver

Parterna kan hjälpa till i kompetensförsörjningsarbetet genom att ta reda på vilka kompetenser verksamheten har och vilka den kommer att behöva framöver – och därefter arbeta för att skapa en medvetenhet om detta inom organisationen.

Föra dialog om de viktigaste frågorna

Parterna kan initiera, föra dialog om och följa de viktigaste frågorna inom området – samt försöka få alla inblandade att förstå vikten av ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete.

Partsgemensam kompetensutveckling

Parterna skulle tillsammans kunna initiera och planera åtgärder som syftar till att utveckla de kompetenser som medarbetare behöver för att kunna göra ett bra jobb i tider av förändring.