

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Kompetenshjulet

STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING I PRAKTIKEN

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Innehåll

Inledning.....	3
Bakgrund.....	4
Analys- och planeringsfas	5
Projektpersonal rekryteras.....	5
Rekrytering av projektpersonal	6
Lednings och referensgrupp.....	6
Nulägesanalys	7
Slutsatser av analysfasen	8
Mål och indikatorer under analys- och planeringsfas	9
Kompetenskartlägningsprocessen	10
Delprojektetsarbete med jämställdhet under analys- och planeringsfas	11
Delprojektetsarbete med tillgänglighet och ickediskriminering.....	11
Genomförandefas	12
Projektplan	13
Affärs mål.....	16
Internförankring.....	20
Identifiera och kompetensbeskriva yrkesroller	21
Kompetensutveckling	27
Horisontella perspektiven i genomförandefasen.....	29
Implementering/Avslutningsfas.....	31
Bilaga 1.....	33

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Inledning

I beslutet från Svenska ESF-rådet¹ gällande Smart Industri i ÖMS, framgår devisen "Europeiska socialfonden stöder projekt som motverkar utanförskap och främjar kompetensutveckling" (s.1) och det är just det som Smart industri i Östra Mellansverige syftar till. I beslutet beskrivs även de förväntade resultaten av projektet som helhet och det är således följande som Teknikcollege i Örebro län, som projektägare av delprojekt Örebro län i Smart industri i ÖMS, direkt ska arbeta för:

- Bidra till en bättre matchning mellan arbetsmarknadens behov av arbetskraft och utbildningsväsendets utbud.
- Ett gemensamt framtaget arbetssätt för en mer strategisk samverkan mellan aktuella aktörer i arbetet att underlätta övergången mellan utbildning och arbetsliv.
- Utvecklade metoder för en mer systematisk inventering av arbetsmarknadens långsiktiga kompetensbehov.
- Bidra till att bryta könsstereotypa normer.

Teknikcollege Örebro's specifika inriktning som deltagare i detta samverkansprojekt skulle enligt ansökan om Smart industri i ÖMS² till ESF vara "Örebro ska arbeta med metodutveckling för kompetensbehovsinventering med fördjupning i tydligare rollbeskrivningar och företagens beställarkompetens". De initiala syftena och målen för såväl projektets analys- och planeringsfas samt genomförandefas följer nedan:

- *Analys- och planeringsfas:* Under analys och planering ska en nulägeskartläggning genomföras för att identifiera hur företagen idag arbetar med kompetenskartläggning, yrkesrollsbeskrivningar och strategisk kompetensförsörjning. Detta kommer att göras på en mindre grupp referensföretag och utgöra underlag för det fortsatta arbetet.
- *Genomförandefas:* Syftet är att ta fram en arbetsmodell som gör att företagen enkelt kan komma igång med kompetenskartläggning och yrkesrollsinventering. Målet är att skapa en modell som kan ge företagen förutsättningar att inventera och att tydligt kommunicera långsiktiga kompetensbehov med utbildningsväsendet och andra aktörer av vikt.

¹ Beslut om stöd från Europeiska socialfonden (2016). Svenska ESF-rådet, Diariern. RUN2016-114.

² Ansökan: Smart industri i ÖMS (2016). Svenska ESF-rådet, Diariern. 2016/00211.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Bakgrund

Dagens arbetsmarknad har gått från en lokal och regional till en global nivå. Det ställer allt större krav på vår förmåga till omställning, förnyelse, kvalitet och flexibilitet. För att företag i Örebro län ska klara en allt hårdare konkurrens behöver samverkan mellan utbildningsanordnare och företag utvecklas så att utbildningar bättre matchar de behov som företag har. Likaså behöver den interna personalen på företag kompetensutvecklas för att möta de nya hårdare kompetenskraven, yrkesroller utvecklas eller rentav försvinner helt.

Inom Örebro län finns även andra stora utmaningar när det kommer till kompetensförsörjning som det offentliga och privata måste angripa gemensamt. I regionens kompetensplattform³ finns de fem största utmaningarna för regionen summerade som *den åldrande befolkningen, de som står utanför arbetsmarknaden, den etniska och könssegregerade arbetsmarknaden, utbildning och matchning samt pendling*. Alla dessa områden är en stor utmaning för såväl privata som offentliga arbetsgivare. Kompetensplattformen i Örebro län har samlat en rad aktörer som på olika sätt arbetar med kompetensförsörjning och innefattar länets kommuner, folkhögskolor, handelskammaren, Örebro universitet med flera. Arbetet med kompetensplattformen utgår från de fyra faktorer som påverkar matchning mellan utbud och efterfrågan på kompetens

- *Tillgång och utbud av arbetskraft*
- *Arbetskraftens krav och vad de efterfrågar*
- *Arbetsgivarnas krav och vad de efterfrågar*
- *Tillgång till och utbud av utbildning.*⁴

Modellen fungerar väl som analysmodell för att bättre förstå och strukturera olika beroendeförhållanden i matchningsfrågan. Vidare fungerar den också som en bra arbetsmetod för att tydliggöra olika behov av insatser eller åtgärder och visa vem eller vilka som kan ansvara för dessa. Ett viktigt samverkanskoncept i regionen med syfte att stärka samverkan mellan utbildningsanordnare och företag är Teknikcollege. Industrin är en av de dominerande branscherna i Örebro län och Teknikcollege finns därför representerad i kompetensplattformen och ansvarar för en av plattformens åtgärder med fokus på strategiskt kompetensförsörjning mot teknik och industriföretag.

Teknikcollege startade för 10 år sedan med Örebro län som landets första Tc – region. Det var initialt ett projekt med syfte att få utbildningsanordnare och industriföretag i regioner att närma sig varandra och börja prata innehåll i utbildningar. Industrirådet, som äger Teknikcollegekonceptet hade med start på 2000-talet börjat se att kompetensen på de elever som lämnade industrirelevanta yrkesutbildningar inte

³ www.regionorebrolan.se/kompetensplattform

⁴ Näringsdepartementet, Kompetensförsörjning på arbetsmarknaden – Strategiska utvecklingstendenser DS 2002:47

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

matchade vad företag efterfrågade och därför blev syftet med Tc att kvalitetssäkra utbildningar, med målet att elever direkt ska bli anställningsbara.⁵ Denna form av samverkan vittnar flera företag inom Teknikcollege Örebro län är unik och hade med stor sannolikhet inte funnits om det inte varit för Teknikcollege. Tillsammans har både utbildningsanordnare och arbetsgivare skapat sig en bra förståelse för varandras verksamheter och vilka möjligheter, men även utmaningar, respektive part står inför. En utmaning för utbildningsväsendet är att det kan bli väldigt kostsamt att följa med i industrins utveckling och för ett flertal arbetsgivare finns utmaningar i att tydligt presentera vilken slags kompetens framtidens medarbetare behöver ha.

För att vidareutveckla samverkan inom Teknikcollege behöver därför ett arbete göras för att stötta företag i att bli bättre och säkrare på att göra rollbeskrivningar av sin personal med utgångspunkt från dagens medarbetare och framtida medarbetare. Detta med syfte att dels identifiera kompetensutvecklingsbehov för intern personal men även för att ge tydliga direktiv/riktlinjer för utbildningsanordnare att förhålla sig till. Blir arbetsgivare tydligare i vilken slags social- och reell kompetens som efterfrågas skapar det bättre möjligheter till diskussion och framtagande av utbildningar som bättre matchar vad industrin men även företag och organisationer inom servicebranschen efterfrågar.

En utmaning idag är att många företag lever i korta cykler med orderstockar på mellan tre till sex månader vilket gör det svårt att se om framtiden och vilken utveckling som företag ser framåt. Insats behöver dock göras för att få arbetsgivare att lyfta blicken och se framåt, det arbetet blir enklare med strukturer för yrkesroller på plats. För utbildningsanordnare är det väldigt avgörande att tidigt få signaler om vad de på lång sikt behöver investera i för att möta förändringar som följer med de nya kompetenskraven. Att lyckas med denna ekvation kommer bli helt avgörande för hur svensk industri kommer att utvecklas i framtiden.

⁵ www.teknikcollege.se/orebrolan

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Analys och planeringsfas

Projektpersonal rekryteras

När det stod klart att ESF – projektet Smart Industri där Teknikcollege Örebro län ingår påbörjade processledare för Teknikcollege Örebro län Andreas Blom samt ansvarig chef för Tc – Örebro län Mikael Blom rekryteringsprocessen av en projektledare. En arbetsbeskrivning togs fram där fokus lades på att projektledaren skulle ha en personalvetarutbildning samt ha erfarenhet av att driva projekt. Anledningen till att ett fokus lades på just personalvetarutbildning var för att få en projektledare som förstod problemformuleringen och som kunde prata samma fackspråk som personer på medverkande företaget.

En första rekryteringsomgång påbörjades i mitten av juni och avslutades i början på juli. Då intervjuades fem personer som alla ansågs uppfylla rekryteringskraven. Efter intervjuer kvarstod en kandidat som tyvärr inte fick tjänstledigt från sin nuvarande tjänst och rekryteringen tog en paus.

I augusti påbörjades en ny rekryteringsomgång som resulterade i att tre personer intervjuades. Bland dessa tre stack en person särskilt ut och blev erbjuden tjänsten och hon tackade ja. Från den första oktober 2016 är Henny Källdén anställd på 100 % som projektledare för Tc – Örebro läns delprojekt i ESF – projekt Smart Industri. Henny kommer tidigare från arbetsförmedlingen i Örebro där hon har arbetat med branschriktning mot industrin.

Rekryteringskanaler som användes under rekryteringen var Örebro kommuns hemsida samt platsbanken på arbetsförmedlingen.

Delprojektets lednings och referensgrupp

Ledningsgrupp består av

- Projektledare Henny Källdén.
- Processledare för Teknikcollege Örebro län Andreas Blom.
- Ekonom för projektet Andreas Nylén.
- Rektor på Tullängsgymnasiet Örebro Kommun som är arbetsgivare för Teknikcolleges processledare samt även för projektledare Mikael Blom.
- Verksamhetschef för vuxen och gymnasieutbildningarna i Örebro Mohktar Bennis.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Målet är att träffas sex gånger under projekttiden för att gå igenom läget, vilka resultat har projektet kommit fram till samt att ha ett kritiskt öga på processen. Diskussioner runt hur resultaten är relevanta och hur kan de förmedlas. Möten dokumenteras och sparas av delprojektledare, rektor för Tullängsskolan är sammankallande för mötena.

Referensgrupp består förutom projektledare och processledare av företag från alla Teknikcolleges Örebro Läns styrgrupper, ett från varje länsnod samt IF Metall och Teknikföretagen

- Global Castings Guldsmedshyttan AB
- Bröderna Axelsson Plåtslageri HB
- Skyllbergs Industri AB
- Linde Material Handling AB
- Ulf Carlsson från IF metall
- Britt Nordström från Teknikföretagen Region Mitt

Företagen är till för att föra projektet framåt och hjälpa till att diskutera runt vad som fungerar i den framtagna arbetsmodellen och inte, dessa företag är de som först ska vara deltagande i projektet och har stort inflytande på slutprodukten, de blir testpiloter och hjälper till att skruva på arbetsmodellen. Mötesfrekvensen bör vara fem tillfällen under projektets gång. Mötesprotokoll dokumenteras och sparas av delprojektledare som även är sammankallande för möten.

Nulägesanalys

Delprojektet hade som mål i analysfasen att använda ett frågebatteri vid besök hos företag som ingår i Teknikcollege för att kunna få svar på frågor som är relevanta runt företagets arbete med kompetensförsörjning i dagsläget. Utfallet av företagsbesöken blev 13st vilket var mer än dubbelt mot det satta målet på fem besök då intresset från företag som är medlemmar i Teknikcollege Örebro län varit stort. Hypotesen var att det finns många företag som inte arbetar strategiskt med kompetensförsörjningsfrågorna och inte har dokumenterade yrkesrollsbeskrivningar.

Företagen som intervjuades var

- Zinkgruvan Mining AB
- Fricweld
- Bröderna Axelsson Plåtslageri HB
- ESAB
- Skyllbergs industri AB
- Maxidoor AB

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

- Linde Material Handling
- Global Castings Guldsmidshyttan AB
- AB Linde Maskiner
- Stoneridge Electronics AB
- Volvo Construction Equipment AB
- Borealis Stenungsund

Frågebatteri

1. Företagets organisation och ägarskap?
2. Beskriv verksamheten
3. Antal anställda
 - a. Tjänstemän?
 - b. Kollektivanställda?
 - c. Män resp. kvinnor?
 - d. Genomsnittsålder?
4. Finns det en jämställdhetsplan och hur arbetar ni aktivt med den?
5. Rekryteringsbehov framåt?
6. Hur ser processen vid en rekrytering ut?
7. Vid kompetensbehov tittar ni först på att kompetensutveckla internt eller nyrekrytera extern?
8. Har ni fastställt kärnkompetens som behövs i företaget?
9. Samarbetar ni med Af i rekryteringsprocessen?
 - a. Deltar ni i något program eller utbildning eller kursråd med AF, TC, YH?
10. Vem ansvarar för att ta fram en kravprofil?
11. Används kravprofilen som yrkesrollsbeskrivningar?
 - a. Om ja, hur dokumenteras detta?
 - b. Om ja, upplever du att det är tillräckligt?
 - c. Om nej, vad saknas?
12. Finns ett lönesystem?
 - a. Om ja, hur är det uppbyggt?
13. Vad innebär kompetensförsörjning inom er verksamhet?
14. Finns kompetensutvecklingsplaner/trappor?
 - a. Om ja, hur är det uppbyggt, hur tar ni reda på anställdas kompetens och hur arbetar ni med kompetensutveckling?
15. Har ni medarbetarsamtal och är det viktigt ur kompetensutvecklings synpunkt?
16. Var ligger ansvaret för kompetensutveckling, individen eller organisationen? Vad är svårast i hanteringen av frågan?
17. Vilken utveckling av företaget ser du framåt?
 - a. Hur tar ni reda på vilka kompetenser som behövs i framtiden?
 - b. Hur tror du framtiden ser ut gällande tillgång till arbetskraft?

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

- c. Vilka svårigheter ser ni att det finnas med kompetensförsörjningen?
d. Hur jobbar ni för att behålla kompetensen inom verksamheten?
15. Hur arbetar företaget med att ställa om personalen?
16. Arbetar ni med tillgänglighet eller anpassning av arbetsplatsen i någon form?

Slutsatser av analysfasen

Efter utförda besök kan delprojektet dra slutsatsen att hypotesen stämmer, en del mindre och mellanstora företag har visserligen yrkesroller satta men man arbetar inte med dem strategiskt (de uppdateras inte och inte heller revideras eller används för att förutspå kommande behov) och har därför svårt att enkelt få fram underlag till utbildningsväsendet samt andra berörda aktörer vilken kompetens man efterfrågar i dagsläget och framåt. Flera företag anger att ett flertal mjuka kompetenser är lika för alla roller på företaget, ofta kopplat till företagets mål men att de inte alltid finns dokumenterade. Flera av frågorna som delprojektet ställde var kopplade till kompetensförsörjning i framtiden och där uppgav de flesta företag inte bara att de har svårt att förutspå vilka kompetenser som kommer att efterfrågas av företaget några år framåt i tiden men det upplevdes också som ett av de största problemen man har gällande strategisk kompetensförsörjning. Företagen tror genomgående att kompetens kommer att bli svår att hitta inom många yrkesroller samt att man har en önskan att försöka lägga mer tid på frågan då internutbildning annars blir helt avgörande i många fall. Kompetenser som programmering som flera företag flaggade som eventuellt bristyrke klarar man inte av att utbilda internt utan man måste förlita sig på utbildningsväsendet ser till att utbilda rätt för behoven som kommer att uppstå.

Summering av slutsatser;

- Företagen tror att det kommer bli svårare att hitta utbildad personal samt att man anger att man har svårt att förutse vilka kompetens som kommer bli nödvändiga i framtiden och kan därmed inte arbeta optimalt med strategisk kompetensförsörjning
- Företagen tror att man får förlita sig mer på att utbilda internt i framtiden
- Företag med HR avdelning arbetar oftare mer strategiskt med yrkesrollsinventeringar
- Majoriteten av företagen önskar fler kvinnor på kollektivsidan
- Majoriteten av företag ansåg det viktigt att identifiera yrkesroller och kompetenser

Delprojektet har i analysfasen identifierat en rad fördelar att som företag aktivt arbeta med yrkesrollsbeskrivningar. Dessa är viktiga att lyfta fram så att företagen kan se inte bara de uppenbara fördelarna men även vilka synergieffekter ett systematiskt arbete kan uppnå;

- Träffsäkrare rekryteringar

Produktrapport Kompetenshjulet

Projektname: Smart Industri i ÖMS

Diarienummer 2016/00211



Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

- Ökad beställarkompetens mot externa aktörer
- Ger legitimitet gentemot kunder och kan användas för att förstärka konkurrenskraften
- Möjlighet att vidareutveckla ett lönesystem
- Träffsäkrare medarbetarsamtal
- Företaget får tillgång till en kompetensdatabas
- Underlag för rätt kompetensutveckling
- Underlag för undantag från LAS vid nedskärningar

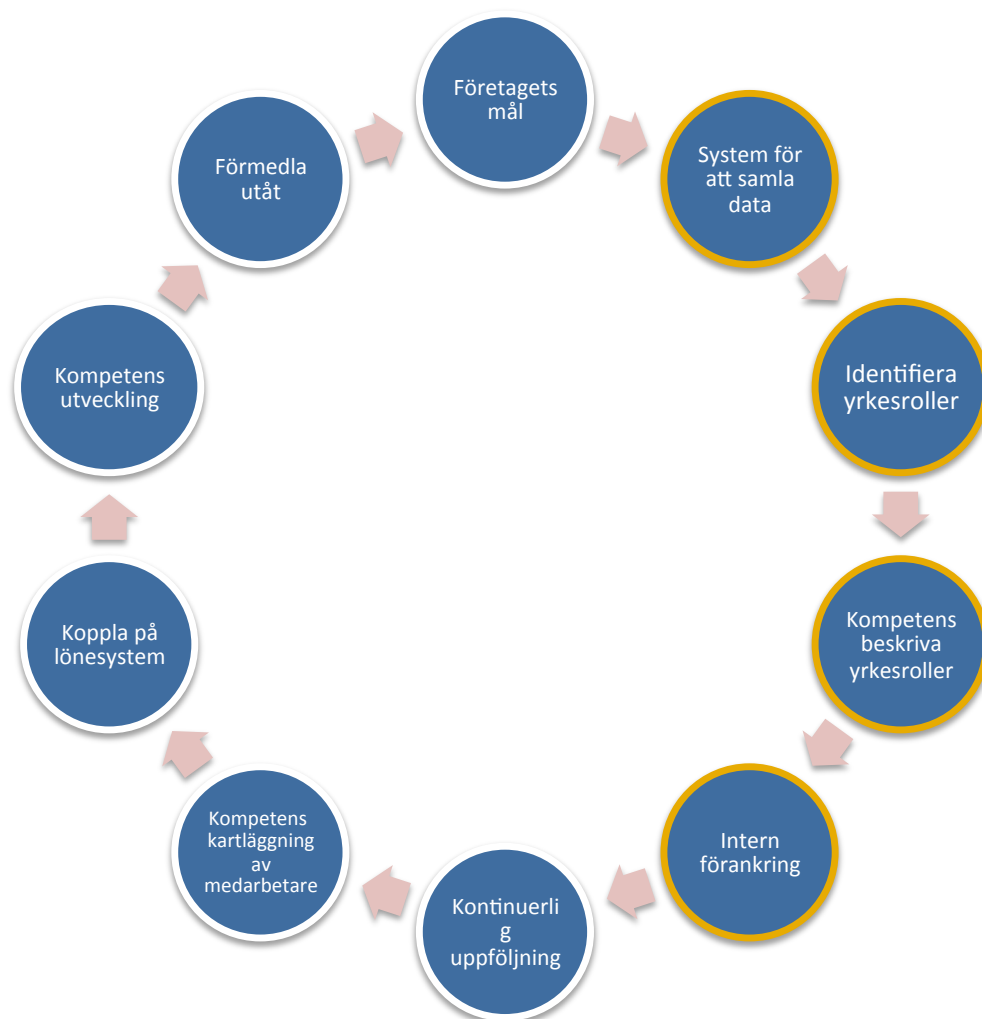
Mål och indikatorer

Målbilden för analysfasen var fem stycken företagsbesök men utfallet blev 13 stycken, indikator på att genomförandefasen är av värde var att minst 50 % av företagen skulle ha ett värde av att få igång arbetet med yrkesrollsinventering och delta i arbetet med modellen, redan innan analysfasens slut är sex företag aktuella för att fortsättning och de tillhör gruppen mindre och mellanstora företag där behovet var som störst.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Kompetenskartlägningsprocess

Delprojektet skapade en översikt över hur en kompetenskartlägningsprocess kan se ut på företag för att tydligare identifiera vad projektet ska fokusera på i processen och kom då fram till att arbetsmodellen bör behandla de markerade cirklarna och utveckla dessa områden på djupet för att det ska fungera i praktiken ute hos företagen.



Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Delprojektets arbete med jämställdhetsintegrering

Delprojektet försöker att ha en jämn fördelning i ledningsgrupp samt referensgrupp gällande män och kvinnor. Ledningsgruppen består av tre män och en kvinna och referensgruppen består av fem kvinnor och tre män.

Studiebesöken har genomförts av en man och en kvinna vid båda tillfällena.

Gällande de deltagande företagen i förstudien så har 12 personer varit kvinnor samt fyra stycken män och det beror på att HR avdelningen i de flesta fall består av kvinnor, när HR inte funnits så är det VD vi har samtalat med och då har de varit män.

Förstudien har visat att alla deltagande företag vill ha in fler kvinnor i produktionen då fördelningen män/kvinnor på kollektivsidan på alla företag är ojämn. Frågebatteri jämställdhetsplanen. Delprojektet frågar företagen om jämställdhetsplan samt om företagen har strategier för att få in fler kvinnor för att väcka tankar runt frågan.

Kontakt har även tagits med IF metall för att få inblick i hur de aktivt arbetar med sina medlemsföretag runt frågan jämställdhet. Kontakt har även tagits med andra ESF projekt som har haft fokus på jämställdhet inom andra branscher för att diskutera resultat och arbetssätt.

Delprojektet tillgängligt för alla deltagare samt arbete för icke-diskriminering

Alla delprojekt har fått utbildning i de horisontella perspektiven, vid gemensam utbildningsdag. Vid sammankallande till möten med styrgrupp och ledningsgrupp så ska lokalen vara tillgänglig för alla deltagare och alla ska kunna ta till sig informationen, fråga gällande behov av anpassning ska ställas i inbjudan.

I frågebatteriet som delprojektet använder så finns frågan gällande tillgänglighet på den aktuella arbetsplatsen med.

Örebro läns arbete kommer att genomsyras av icke-diskriminering genom kunskapsspridning och man kommer att främja tillgänglighet genom att identifiera och undanröja hinder för att möjliggöra för att de kvinnor och män med olika funktionsvariationer blir delaktiga i projektets insatser.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

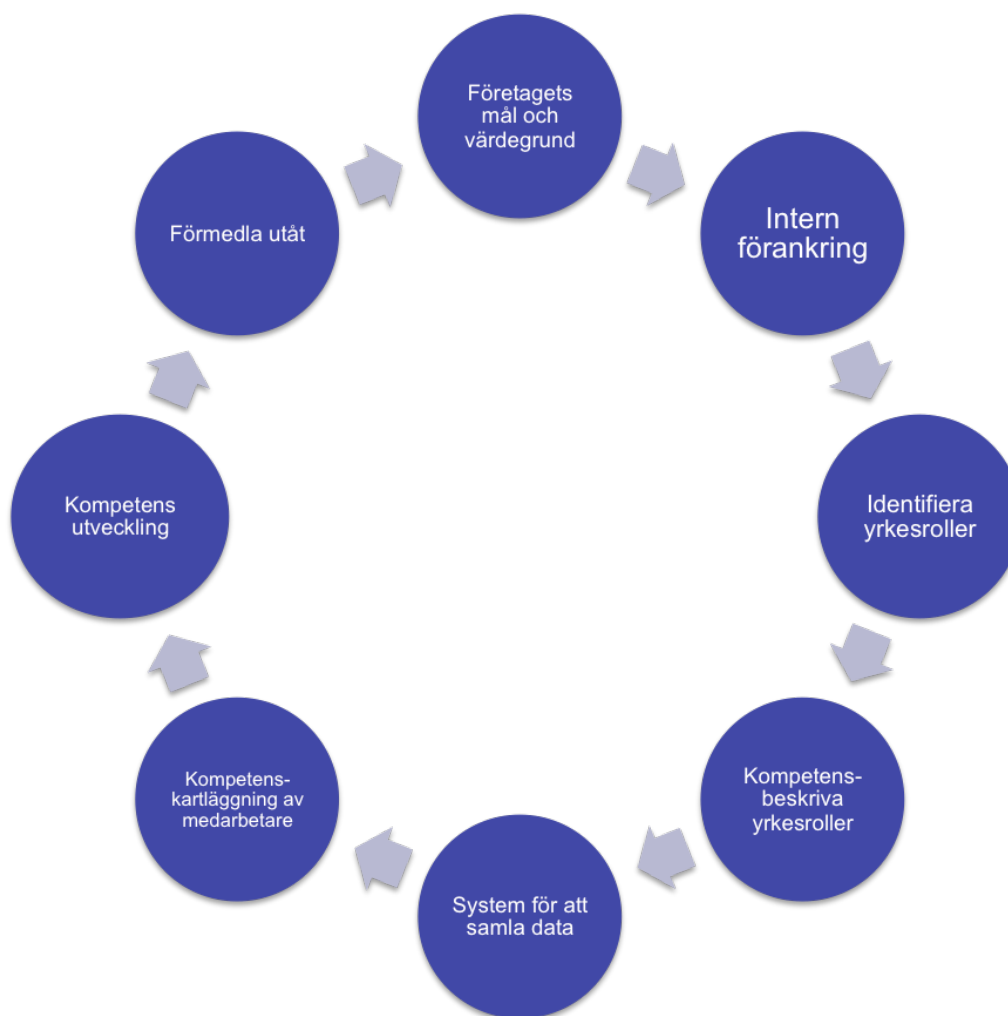
Genomförandefas

Projektplan

Delprojektet planerade att besöka varje företag enskilt och föra samtal runt vilka yrkesroller som finns på företaget och vilka arbetsuppgifter som är kopplade till varje yrkesroll. Tillsammans med företagen skulle projektet ta fram en arbetsmodell för hur man lätt kan arbeta kontinuerligt på plats med inventering av yrkesroller. I modellen skulle ett framåt skådande perspektiv finnas med det vill säga när företagen sätter yrkesrollerna och dess innehåll är det viktigt att företagen frågar sig vilka kompetenser man behöver inom en 3-5 års period för att strategiskt arbeta med sin kompetensförsörjning. Modellen skulle vara generell och applicerbar på stora som små företag samt myndigheter och kommuner. Företaget behövde ha väl formulerade mål för att dessa skulle kunna brytas ned på individnivå och omsättas i kompetenskrav. Delprojektet skulle även titta på förankringen internt på företaget hur den skulle kunna gå till samt hur yrkesrollsinventeringarna lätt kan vara överskådliga och lätta att spara och arbeta med över tid.

Delprojektet insåg dock under våren att problem med upplägget i projektplanen delvis var det att ingen tillgång kunde ges till de flesta personalsystem, i många fall på grund av sekretess och då hamnade diskussion snarare runt yrkesrollsinventering än reellt arbete i frågan, samt att många företag har minst 30 yrkesroller eller mer på arbetsstället. Skulle arbetet göras att först identifiera och sedan yrkesrollsbeskriva samt identifiera de mjuka kompetenserna krävs det för mycket tid. Delprojektet hade i så fall behövt göra detta tillsammans med företaget i fråga på plats ute i organisationen och de flesta företag har inte haft den tiden att avsätta under projektiden. Valet föll då på att metodutveckla i seminarieform och bibehålla modellen kompetenshjulet som delprojektet tog fram i förstudien men med ändringen att arbeta med fler delar i hjulet för att få framtidsperspektivet.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09



Kompetenshjulet användes som en indelning av arbetet med strategisk kompetensförsörjning och de olika delarna kommer finnas redovisade med matriser och mindre modeller på en webbsida som delprojektet skapade som kommer ligga på Örebro Kommuns hemsida. Detta gör att företagen fick material med sig hem som de kan arbeta med när de har möjligheten istället, på så vis fick de även värdefullt grupplärande företagen emellan vilket har varit väldigt uppskattat. Uppföljande samtal skedde med företagen under avslutsfasen för att ta reda på vad som kändes mest angeläget att börja arbeta med. Pengar som skulle läggas på resande kunde nu läggas delvis på konsulter som delprojektet tog in för att behandla affärs- och kompetensmål samt kompetensutveckling. Modellens första steg består utav affärsidén

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

och hur den bryts ned den till mätbara affärs mål. Affärsidén och affärs målen ska kunna översättas till kompetensidéer och kompetens mål. Gör företag enbart yrkesrolls inventering blir det en nuläges analys av vad företaget har för yrkes roller och vilka krav profiler som är kopplade till dessa. Det säger inte lika mycket om vilken kompetens som företagen behöver framåt utan då behövs en process där affärs målen analyseras och en strategi över hur det ska översätta det till kompetens, sedan kan organisationen jämföra det resultatet med yrkesrolls inventeringarna. Kan företaget då se att vissa av de yrkes rollerna som dokumenterats med krav profiler faktiskt behöver justeras på 5 års sikt? Behövs andra kompetenser? Efter det kan företaget gå vidare och titta hur det ser ut internt om personalen till att börja motsvarar de yrkes rolls beskrivningar som satts upp i nuläge samt se om de motsvarar vad som behövs för att på 5 års sikt möta affärs målen.

Ämnet affärs mål kändes svårt att angripa för delprojektet då det är komplext och därför valde delprojektet att ta hjälp av konsulter från Nordic school av mangement som upphandlades enligt uppsatta regler från ESF.

Det blev en seminarieserie i tre delar där företagen i referensgruppen jobbade med givna frågor mellan varje sittning för att optimera tiden.

Seminarierna döptes till;

Skärpa-Strategi, omvärld och kompetens mål⁶

Frågor som skulle besvaras i den delen var

- Hur värderas personliga egenskaper och attityder i relation till kunskap och kompetens?
- Vilken riktning har er verksamhet den närmaste tre- till femårsperioden?
- Affärs mål och nyckeltal?
- På vilket sätt motsvarar nuvarande kompetens försörjning affärs målen?

Motiv- Motiv och modeller för kompetens utveckling

- Vilka drivkrafter gör kompetens utveckling lönsam?
- Hur bedöms nyttan av att investera i externa utbildningar?
- Vilka modeller finns för intern utbildning?
- På vilka sätt kompetens behov kartläggas i relation till affärs målen?

Genomförande- Mål och prestations styrning

- Vilka trender påverkar framtidens kompetens utveckling?
- Hur utvecklas kompetens i relationen chef-medarbetare?
- Hur utvecklas kompetens mellan medarbetare?

⁶ Samuelsson, Joakim och Berqvist, Daniel. Nordic school of management. Seminarieserie för Teknikcollege Örebro 2017-08-13 www.nsm.se

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

– Vilka framtida processer hjälper er med kompetensförsörjningen?

De frågor som behandlas under seminarierna blev ett verktyg för företagen. Företagen fick de rätta frågorna med sig att ställa i sin organisation i ledningsgrupp, styrelse samt HR funktionsnivå. Besvaras dessa frågor internt så kommer företagen en bra bit på vägen till att kunna göra en framtidsanalys gällande den egna kompetensförsörjning och på så vis också blir en bättre beställare av kompetens. Ovan frågor kombineras med det konkreta arbetet att sätta sig ned och göra en yrkesrollsinventering, att dokumentera vilka yrkesroller som finns på företaget och vilka utbildningar, erfarenheter samt mjuka värden som krävs för att uppfylla kraven i yrkesrollsbeskrivningen. På så vis får företagen en bra översikt över vad man i dagsläget **bör** ha samt vad man framåt **borde** ha. Använder företagen yrkesrollsbeskrivningarna i medarbetarsamtal, medarbetarundersökningar som en standard som man matchar personalen emot samt möjligheten till att validerar internt tillexempel med Industriteknikbas så får företagen en karta över vad de faktisk **har** och hur det möjligtvis skiljer sig från det som uppgetts vara målen. Då kan organisationen internutbilda i de områden som gör största möjliga nytta för att företaget ska uppfylla sina affärsmål och vara framgångsrika.

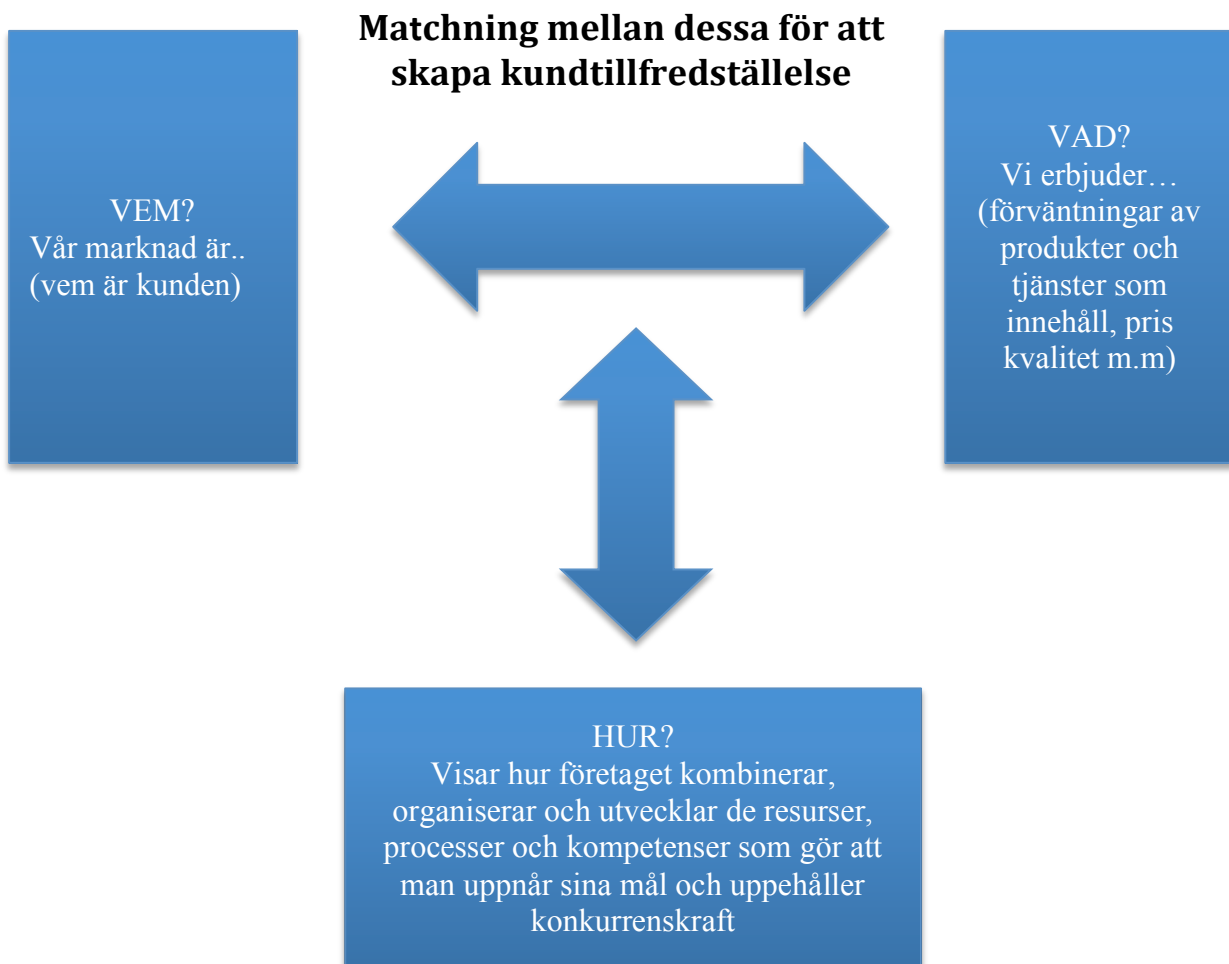
Affärsmål

För att kunna bli bästa möjliga beställare av kompetens måste man ha en bra grund att stå på. Grunden till företag är ofta affärsidéer det vill säga hur företaget tillför värde samt vem kunden är. Affärsidéer kan sedan göras till affärsmål för att göra dem mätbara och lättare att styra verksamheten efter. Har man inte affärsmål på plats i organisationen är det viktigt att man funderar över hur man bäst sätter ord på målen och gör dem mätbara över tid. Ett företag kan ha olika slags affärsmål och dessa kan vara kopplade till lönsamhet, marknad eller omsättning. Ska man tillexempel öka volym per kund eller är målet att få fler kunder?

Mål kan också vara leveranssäkerhet eller kanske lönsamhet. Viktig fråga att ställa i ledningsgruppen är -Vilken riktning har verksamheten den närmaste 3-5 års perioden? Omvärldsbevakning för att kunna vara framåtsyftande och strategisk bör vara en central del av arbetet i en ledningsgrupp. Hur kan man översätta trender och forecasts till strategier för affären men även för kompetensen? Man bör fram nyckeltal även mätbara variabler för HR arbetet- hur definieras framgång i verksamheten? Först då kan man se hur nuvarande kompetensförsörjning motsvarar affärsmålen? Går affärsidén hand i hand med kompetensidén? Kompetensidén och kompetensmålen behöver inte innebära nyrekryteringar för organisationen utan efter analys och inventering av existerande kompetens kan det även innebära att strategier behöver läggas av företaget för utveckling och utbildning av befintlig kompetens för att motsvara affärsidén.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

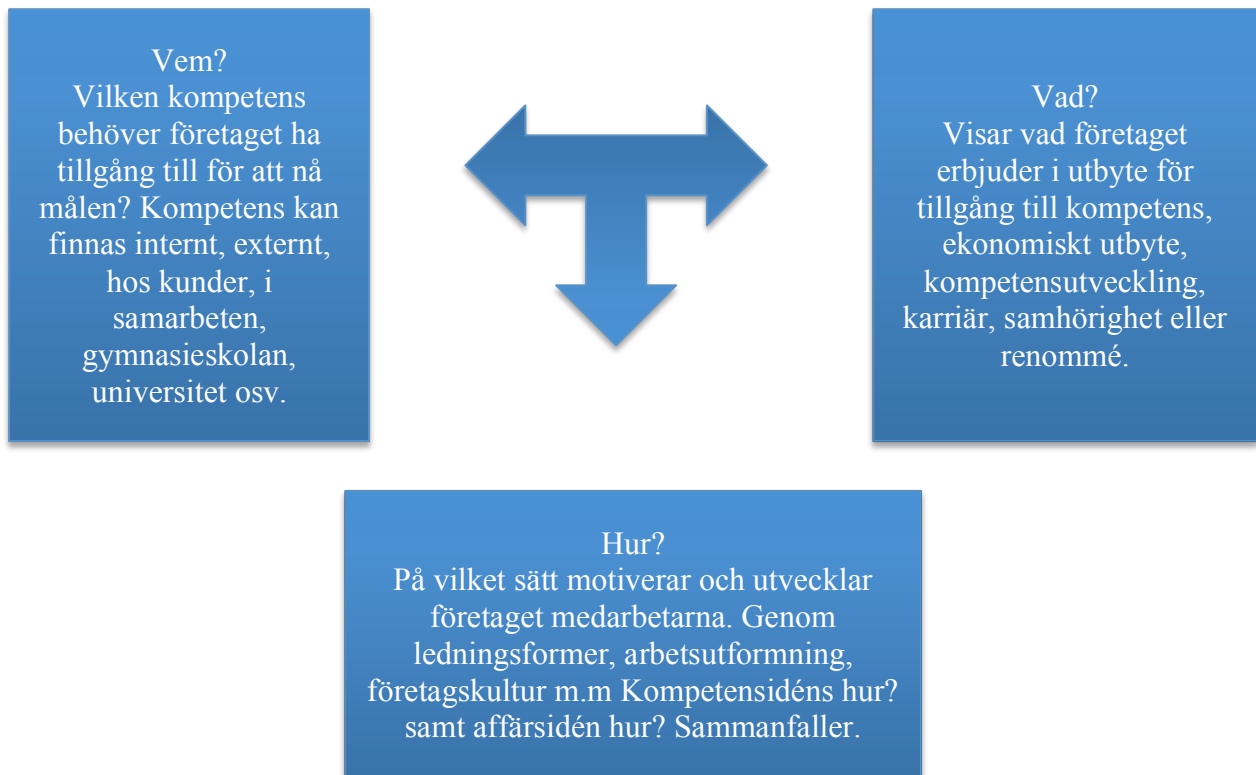
Frågor företagen bör ställa sig gällande sin affärsidé⁷



⁷ Hansson, Jörgen. Kompetens som konkurrensfördel. 2005.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Frågor företagen bör ställa sig gällande sin kompetensidé⁸



Strategiska frågor att besvara

⁸ Hansson, Jörgen. Kompetens som konkurrensfördel. 2005.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

När organisationen har affärsmålen på plats är det viktigt att kommunicera ut dessa i organisationen. Affärsmål behöver kommuniceras så att resan handlar om mer än att bara finnas på jobbet måndag till fredag. För att attrahera och behålla medarbetare så är det väldigt viktigt att kommunicera affärsmål och vägen dit – kontinuerligt och oavbrutet. En sak att fundera på internt är hur kan rapporter och data kan bli mer meningsfulla för de som tar emot informationen? Hur och var kommuniceras affärsmålen idag och vilka utrymmen skulle kunna utnyttjas i vardagen för att grunda affärsmålen? Hur kan företaget hjälpa den enskilda medarbetaren att se hur målen påverkar vardagen och hur man kan bidra till framgång? En nyckel i stort är transparensen kring affärsmålen och återkoppling av status i företaget. Om den enskilde inte förstår så kan de inte ta ansvar.⁹

Värdegrund

Under kompetensidéns 'hur?' så bör värdegrunden finnas med. Värdegrunden beskriver hur företaget agerar i med eller motgång och visar vad man står för. Värdegrund kan användas som ett effektivt verktyg i arbetet med att stärka ett varumärke men det behöver ofta visualiseras av medarbetare för att göras levande och tydligt, här kan man till exempel ta hjälp av storytelling. Värdeorden bör också ligga till grund vid rekrytering, vad letar företaget efter hos människor som ska anställas? Värdeorden bör vara ett verkligt verktyg i rekryteringsprocesser och följer man modellen för att tydliggöra mjuka egenskaper hos yrkesroller bör man hitta likheter i värdeorden och de vanligaste förekommande mjuka egenskaperna i de flesta yrkesrollerna (se rubriken kompetensbeskriva yrkesroller).

Företagen bör se/hantera värdeord/beteenden som en tydlig konkurrensfördel och en del av employer branding arbetet. De generationerna som just nu finns ute i arbetslivet värdesätter olika faktorer hos sin arbetsgivare. I den generationsväxlingen som pågår funderar många arbetsgivare över hur man attraherar millenniegenerationen, det vill säga de som föddes tidigt 80tal till tidigt 00-tal. För attrahera en målgrupp måste arbetsgivaren ta reda på vad som triggat just den målgruppen. Kan man förvänta sig "engagemang" i den yngre generation som inte "arbetar för sitt liv" på samma sätt som förr? Frågeställning som millenniegenerationen har till arbetsgivare är inte bara "Kan jag få jobb" utan snarare "Vad kan ni erbjuda mig". Då behöver arbetsgivaren ha ett tydligt arbetsgivarerbjudande att presentera och här blir en levande värdegrund högst aktuell.¹⁰

⁹ Samuelsson, Joakim och Berqvist, Daniel. Nordic school of management. Seminarieriet för Teknikcollege Örebro 2017-08-13 www.nsm.se

¹⁰ www.whymillennialsmatter.com

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Hur kan man som företag aktivt arbeta med värdegrund?

- Identifiera vilka konkreta beteenden/förhållningssätt man vill se i organisationen
Vill man till exempel att medarbetare är flexibla så måste man utveckla värdeorden till beteenden 'På det här företaget är vi flexibla och där gör vi..si..och därför agerar vi så...'
Det är mycket lättare för medarbetare att ta till sig värdeord som kopplas till konkreta beteenden.

- Värdebaserat ledarskap-lev som du lär!
Riktig förankring av värdegrund och värdeord kommer inte gratis utan ledare och chefer måste leva som man lär

- Kommunikation
Det finns en stor nytta av att göra en analys av hur kommunikationsprocesser och möten ser ut inom företaget. Identifiera kanaler och forum där värdegrunden ingår och kommuniceras samt arbetas aktivt med

- Rekrytering
Värdegrunden bör finnas som en röd tråd allt från yrkesrollsbeskrivning till intervjuprocessen

- Belöningssystem
Beteenden hos medarbetare som stödjer företaget värdegrund bör kopplas till belöningssystem till exempel lönesättning.

Intern förankring

Att arbeta aktivt med värderingar och affärsidé kopplat till kompetensidé innebär att företagets ledning bör vara inblandad i processerna och då behövs förankring för arbetet internt. Kompetensförsörjningen bör vara en av de viktigaste ledningsgruppsfrågorna. I ledningsgrupper och styrelserum behövs ofta en stark förankring i "bevis" gällande nyttan av att arbeta med en fråga, där HR eller VD får måla upp scenarion d v s hur ser situationen ut och vad händer om inget görs i frågan? När HR frågorna blir strategiska ledningsfrågor så har man stora vinster med att jobba evidensbaserat.

Evidensbaserad HR (EBHR) handlar om medvetet beslutsfattande som möjliggörs genom att man utgår från erfarenheter, data från företaget, vetenskapliga belägg och behov hos kunderna. Och inte minst genom utvärdering på rätt sätt och rätt nivå. Med hjälp av EBHR får företaget fler aspekter att utgå ifrån vilket hjälper HR-funktioner att

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

utforma bättre HR-leveranser samt påvisa om önskad effekt har uppnåtts. EBHR har ingen standardiserad formel men handlar i princip om medvetet beslutsfattande genom användande av:

Erfarenheter och förmågor-expertis, nyckeltal, företagsstrategier, styrdokument, lagar och avtal

Kunskap och data från företaget-medarbetarundersökningar, enkäter, intervjuer, statistik gällande personal och ekonomi.

Vetenskapliga belägg-samhällsutveckling, ny forskning, nya krav.

Behov och förväntningar hos kunderna- vad söker beställaren/marknad?¹¹

Identifiera och kompetensbeskriva yrkesroller

Arbetet med yrkesrollsinventering

Arbetet med yrkesrollsinventeringen delade delprojektet upp i olika steg för att göra det mer överskådligt och två seminarier lades på området med referensgruppen. En del för beskrivningarna och en del för att testa modell för mjuka kompetenser. Vid seminarierna gick gruppen igenom hur man kan arbeta med stegen nedan sedan fick företagen gå hem och göra en jämförelse med det som redan finns på plats. Frågorna som företagen kan arbeta med för att göra en bra beskrivning är;

Steg 1 *Vilka nyckelkompetenser finns på företaget?*

Steg 2 *Vilka arbetsuppgifter ingår i varje yrkesroll?*

Steg 3 *Vilka utbildningar och kunskaper krävs, vad är krav och vad är önskemål?*

Steg 4 *Vilka mjuka kompetenser krävs för att lösa arbetsuppgifterna?*

Steg 5 *Dokumentation*

Här nedan redovisas vad de olika stegen kan innehålla;

¹¹ Briner, Denyer s55, Tagen och Breyer Witt, Evidensbaserad HR, 2015, Studentlitteratur

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Steg 1 och 2

Identifiera och beskriva yrkesroller

För att göra en kartläggning av den interna kompetensen måste man börja med att beskriva och identifiera vilka yrkesroller som finns på företaget eller i organisationen. Yrkesrollerna kan sedan med fördel användas som kravprofiler vid rekrytering och beställning av kompetens. Det är väldigt viktigt att förstå arbetets innebörd i processen i beskrivning av yrkesrollen och här få gärna flera delar av organisationen vara inblandade, företaget kan till exempel utföra intervjuer med personer som innehar rollen i dagsläget samt andra personer som direkt berörs av yrkesrollen. På så vis får man bred förankrad bild av de arbetsuppgifter som ingår i rollen.

Företagen bör sedan beskriva vilka mål som ska uppfyllas av yrkesrollen och här är det bra att ha affärsmål och kompetensmålen klara redan då yrkesrollens mål bör sträva mot företagets övergripande mål. Mål ska också kunna brytas ned och vara mätbara för att ha större värde. Gör företagen ett grundligt arbete i att beskriva yrkesrollerna så underlättas kommunikation med eventuella sökande och andra externa parter som arbetar med kompetensförsörjning. Beskrivning av yrkesroller är minst lika användbart i den interna kommunikationen i organisationen och de kan användas som underlag för både medarbetarsamtal, utvecklingsinsatser, utbildningar samt lönesättning. När målen för yrkesrollen är satta bör rena arbetsuppgifter specificeras och här är det viktigt att fokusera på de uppgifter som tar mest tid i anspråk samt de uppgifter som är mest centrala för verksamheten. Beskrivningen måste vara levande dokument då omvärlden och dess krav på verksamheten hela tiden förändras, företagen har även möjlighet inför varje nyrekrytering att se över beskrivningar och ändra utefter nya förutsättningar och önskemål.

Steg 3

Vilka erfarenheter, utbildningar och kunskaper krävs?

Erfarenhet

Om yrkesrollen kräver erfarenhet från vissa arbetsuppgifter sedan tidigare eller från en viss bransch behöver det beskrivas, om man sedan använder yrkesrollsbeskrivningen som kravprofil för rekrytering så kan man gärna ta med tidsperspektiv i form av hur många års erfarenhet som behövs för att tydligare nivå-sätta erfarenheten. Precis som för yrkesrollsbeskrivningar som helhet bör man som arbetsgivare fundera på vad som är skall krav gällande erfarenhet och vad som endast är önskemål eller meriterande för att inte utestänga kompetens. Yrkesrollsbeskrivningarna bör ha en framförhållningstanke, vad man behöver i dagsläget behöver inte vara det man behöver i morgon och man bör fundera på vilka erfarenheter man saknar idag i förhållande till kommande utmaningar organisationen eller företaget baserat på mål och visioner.

Utbildning

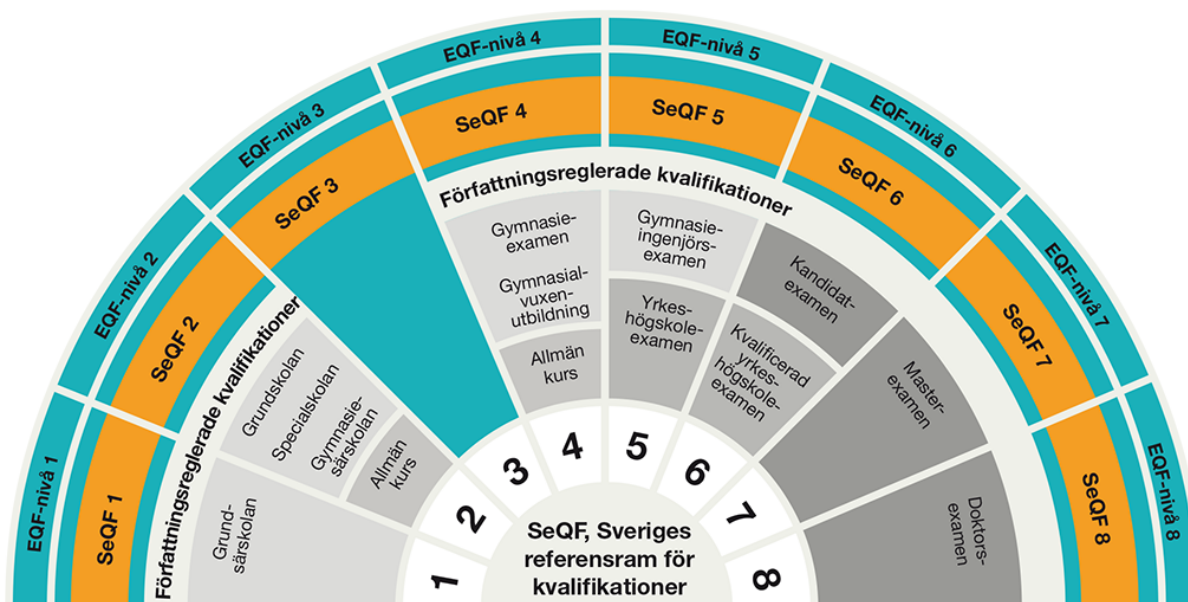
Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

I yrkesrollsbeskrivningar ingår att sätta utbildningskrav för yrkesrollen vilket kan vara svårt ibland då yrkesrollen kanske har en bredd som gränsar på olika utbildningsnivåer samt att många yrkesroller förändras över tid. I många annonser då man söker arbetskraft kan man se att arbetsgivare lägger till att man ska ha en viss utbildning eller motsvarande kompetens förvärvat på annat sätt. Är inte utbildningen formell kan det dock vara väldigt svårt att bedöma vilka nivåer en person besitter och det kan hindra rörligheten på arbetsmarknaden och försvåra för arbetsgivare att hitta kompetens. Med denna problematik i åtanke har ett ramverk för utbildningar tagits fram som heter SeQF. SeQF är ett relativt nytt kvalifikationsramverk som myndigheten för yrkeshögskola¹² ansvarar för och bygger på en gemensam europeisk referensram för kvalifikationer. Framtagandet av ett ramverk kommer att kunna underlätta rörligheten av arbetskraft mellan länder då man lättare kan jämföra kvalifikationer men modellen kommer även vara viktig för den interna kompetensförsörjningen i Sverige. Arbetsgivare, utbildningsväsende och andra aktörer kommer med ett ramverk kunna tala samma språk om vilka kvalifikationer som är nödvändiga för olika yrkesroller samt att utbildningsanordnare både formella och informella kommer kunna ansöka om att nivå-sätta utbildningar som i dagsläget kan vara mer svårbedömliga. Man synliggör resultat av lärande oavsett hur man har förvärvat det. Detta kan ge stora möjligheter till breddad rekryteringsbas inom flera yrkesroller då man kan hitta kompetens med olika slags utbildningsbakgrund men som ändå uppfyller kraven på kvalifikationer. Skulle de flesta som beställer eller söker kompetens samt alla som berörs av kompetensförsörjning använda ramverket så kommer det underlätta rörligheten och träffsäkerheten på alla nivåer. Ramverket har precis färdigställts och är inne i en spridningsfas vilket gör att fler och fler utbildningar ansöker om nivå-placeringar så förmodligen kommer användandet öka snabbt över tid. Många länder runt om i världen arbetar med likande uppdrag för att få en samsyn gällande utbildningsnivåer.

SeQF

¹² <https://www.seqf.se>

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09



EQF-nivå innebär den motsvarande nivån inom den europeiska referensramen för kvalifikationer.

Kvalifikationer som nivåinplaceras av Myndigheten för yrkeshögskolan.

Kvalifikationer inom SeQF som är nivåinplacerade av regeringen, se Förordning (2015:545), bilaga 2.

Steg4 Mjuka kompetenser

Mjuka kompetenser blir allt viktigare när företag rekryterar och ju mindre kraven är på formell utbildning och kompetens ju viktigare blir ofta dessa egenskaper. För att vara en bra beställare av kompetens samt att undvika kostsamma felrekryteringar behöver tid läggas på att definiera och enas om en samsyn i organisationen om vad som är kraven gällande mjuka kompetenser för varje yrkesroll. Vilka är de önskvärda beteendena? I annonser kan man ofta till exempel hitta krav på social kompetens men det är egentligen ett samlingsbegrepp för flera olika egenskaper. Olika företag lägger olika betydelser i begreppet och då tappar beskrivningen sitt värde.

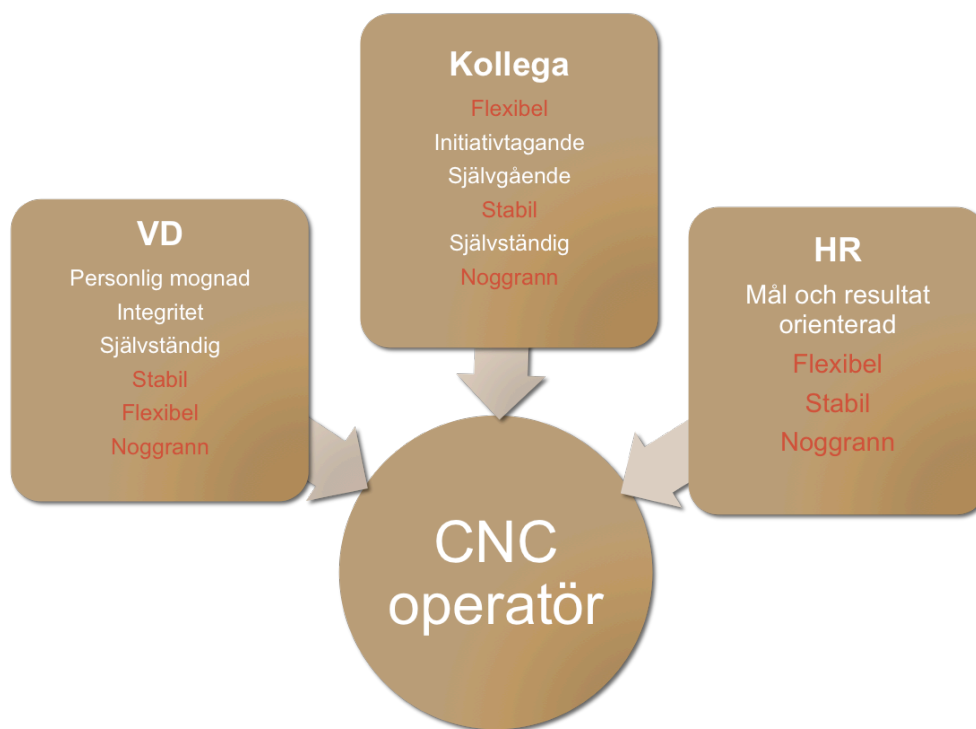
Vill man göra ett gediget arbete som i förlängningen ökar träffsäkerheten i kompetensbeställningen så finns det en modell man kan använda som Malin Lindelöw presenterar i sin bok 'Kompetensbaserad personalstrategi'.¹³ Varje yrkesroll bör ges 3-5 avgörande och prioriterade mjuka egenskaper för att fungera optimalt i rollen och på företaget. Här ska helst flera anställda på olika nivåer på företaget komma till tals då olika personer på ett företag ofta har olika syn på vad som är viktigt. Optimalt är om en arbetsgrupp kan utses bestående av de som kommer att samarbeta och vara beroende

¹³ Lindelöw, M(2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*, Stockholm:Natur & Kultur Akademisk

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

av yrkesrollens funktion. Därefter specificerar man upp ett antal mjuka egenskaper och definierar dessa tydligt så att man har en samsyn i gruppen runt vad varje egenskap betyder på företaget. Varje person anger sedan 3-4 egenskaper som man anser vara viktigast i yrkesrollen och i ett gruppmöte läggs sedan dessa fram och man kan få en gemensam bild och enas om 3-5 egenskaper (se mer information i bilaga). Då har man fått en internförankring och en validitet i de mjuka egenskaperna och träffsäkerheten ökar. Kan man i många yrkesroller identifiera samma mjuka egenskaper så bör det återspeglas i företagets värderingar. Arbetet är tidskrävande men dessa egenskaper är så pass viktiga för organisationen att det bör få ta den tiden. Man kan med framgång använda materialet både i intervjuunderlaget samt vid referenstagning, medarbetarsamtal/lönesamtal, det skapar en röd tråd gällande vad man värdesätter i organisationen.

Enkel illustration av den mjuka kompetensmodellen CNC operatör



Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Steg 5 Dokumentation

Exempel på yrkesrollsbeskrivning CNC operatör

ARBETSUPPGIFTER

Sköta datorstyrda maskiner för mekanisk bearbetning och tillverkning av detaljer inom verkstadsproduktion. Ställa och byta verktyg utifrån en specifik ritning eller annat underlag. Rapporterar produktionsresultat samt göra regelbundna mätkontroller av detaljer

UTBILDNING

Minst SeQF nivå 4

- Yrkesexamen från gymnasiets Industritekniska program inriktning Maskin och Produktteknik eller godkända betyg från vuxenutbildningens kurser på yrkesvuxnivå med inriktning mot industriteknik.
- Programfördjupning mot industriteknik är meriterande, exempelvis från Teknikprogrammets inriktning Produktionsteknik
- Diplom från Industritekniska programmet är meriterande, innebär att eleven har läst 2800p.

KUNSKAPER OCH FÖRMÅGOR

- Kunna tyda och tolka tillverkningsritningar, ha en god ritningsläsningsförmåga.
- Kunna göra CNC – program i form av ISO – programmering.
- Kunna hantera och avläsa mätverktyg såsom skjutmått och mikrometer.
- Kunna arbeta på ett kvalitetsmedvetet sätt och korrigera i maskiner där det blir felaktiga mått.
- Kunna planera, prioritera, dokumentera och rapportera.
- Ha en grundläggande förståelse om LEAN – produktion.
- Kunna arbeta efter 5S – principen.
- Kunna arbeta med förebyggande underhåll och förstå dess vikt.

KOMPETENSER

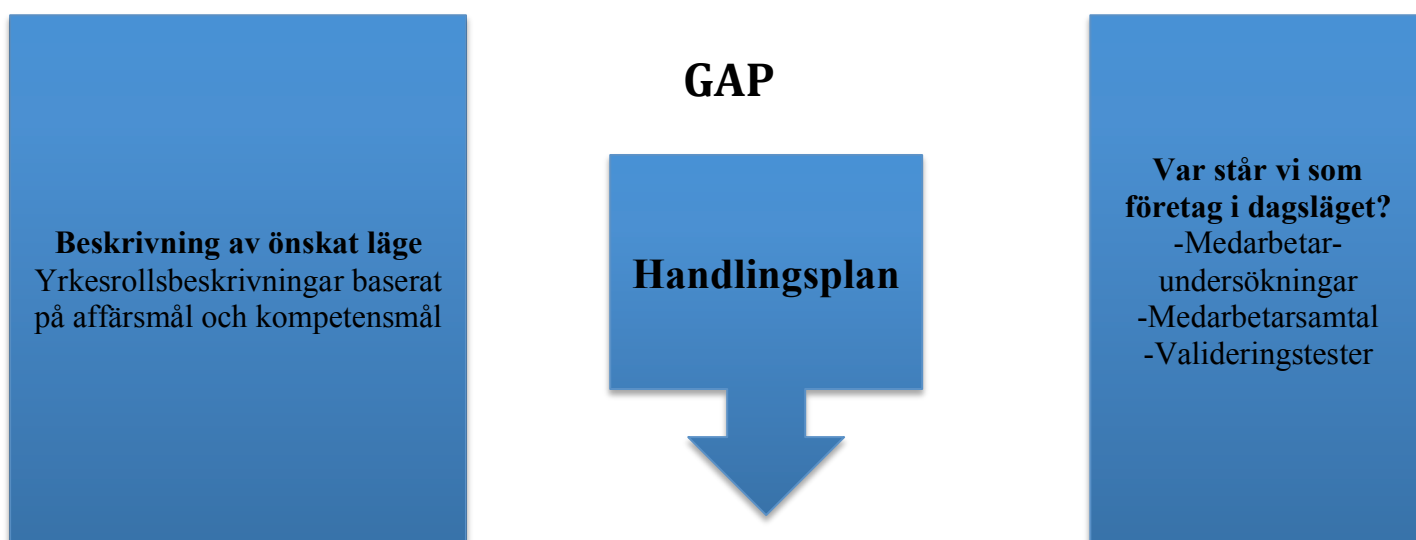
- Stabil, flexibel, noggrann

Kompetensutveckling

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Gapanalyser och utbildning

Efter det att företag eller organisationer gått igenom en yrkesrollsinventering och skapat yrkesrollsbeskrivningar så behöver man ta reda på var de befintliga medarbetarna befinner sig på för olika nivåer kontra det önskvärda läget. Det finns en mängd sätt att mäta eller stämma av kompetens till exempel genom självskatning och medarbetarsamtal. Kompetenskartläggning av medarbetare bör sedan följas av en GAP analys. Vad är differensen mellan önskat och befintligt läge? Därefter kan en handlingsplan skapas för att täcka de identifierade glappen.



När en handlingsplan för kompetensutveckling ska göras kan organisationen komma att behöva välja lämpliga utbildningsvägar. Här behöver frågor ställas så som¹⁴;

Vilka grupper på företaget skulle ha nytta av en djupare formell utbildning i klassrum/workshop?

Vilka grupper skulle få mer effektivt lärande genom coachning/lärlingsmodell?

¹⁴ Samuelsson, Joakim och Berqvist, Daniel. Nordic school of management. Seminarier för Teknikcollege Örebro 2017-11-22 www.nsm.se

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Vilka delar kan man tänka sig lägga ut på externa aktörer eller skolor?

Vilka delar kan digitaliseras?

Spinmodellen som hjälp till att belysa problem och finna lösningar

Under föreläsningsserien och diskussion med företagen lyftes frågan om svårighet att få mandat för kostnader kopplat till kompetensfrågor i ledningsgrupper. Nordic school of management visade på hur man kan använda SPIN modellen för att bygga ett scenario för att komma fram till beslut, även här blir modellen frågor en organisation ställer sig för att få svar som leder till handling. Modellen är klassisk vid försäljning för att få kunder att fatta köpande beslut men den fungerar lika bra i de flesta situationer för att lösa problem.

Situationsfrågor- Få en bild av en specifik situation. Hur ser läget ut?

Problemfrågor-Vad är problemet eller behovet?

Inverkansfrågor- Vilka effekter får problemet om lösning uteblir? Vilka lösningar finns?

Nyttofrågor- Frågor med positiv lösningsfokus. Vilka lösningar bör väljas och vilka blir effekten?

Enkelt exempel:

Situation: Industri som har som affärsidé att sälja delar till dieselmotorer

Problem: Med nya miljökrav och skatter kommer affärsidén försvinna på 5 års sikt då andra drivmedel kommer vara det kunden och samhället kräver och köper

Inverkan: Företaget kommer inte kunna leva vidare på 5 års sikt om man inte byter inriktning

Nytta: Hur skulle det vara om man istället anställde en konstruktör som skapar en motor som drivs av el vilket kommer möjliggöra överlevnad

Vilka resurser finns för kompetensutveckling?

Alla företag som deltog i projektet uppgav att de själva fick ta väldigt stort ansvar för internutbildning och de flesta trodde det skulle komma att bli ännu mer framåt och därför behövs strategier för internutbildningen. Att utveckla befintliga medarbetare är en lika viktig fråga som att finna nya.

När företag arbetar med kompetensutveckling kan det vara svårt att få en bra överblick gällande vilka nivåer och instanser man kan nyttja för kompetensutveckling av

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

medarbetare och här kan man använda en matris¹⁵ som **Nordic school of management** tog fram för SMART industriprojektets räkning. Matrisen kan användas på vilka yrkesroller som helst där man vill göra sig en överblick över vilka kanaler som bäst kan användas för att kompetensutveckla olika delar en yrkesroll. Efter överblickens kan organisationer lägga en plan och strategisk karta för kompetensutveckling av medarbetare. Matrisen finns tillgängligt via delprojektets webbsida på orebro.se.

Arbete med horisontella perspektiven i genomförandefasen

I genomförandefasen och under seminariet för yrkesrollsbeskrivningar betonades vikten av att ha jämställdhetsperspektivet med hela vägen då intentionen är att yrkesrollsbeskrivningarna ska kunna användas som kravprofiler i en rekryteringsprocess. Kravprofiler, yrkesrollsbeskrivningar och kommunikation utåt måste säkras så att företagen inte utestänger kvinnor medvetet eller omedvetet från att söka utlysta tjänster, på så vis kan man i förlängningen få en jämnare fördelning.

Projektet deltar vid Teknikcollege Örebro Läns styrgrupper där är frågan hur man får fler flickor att söka sig till teknikutbildningarna ständigt är närvarande.

Projektets undersökte vad arbetsgivare brukar benämna som mjuka kompetenser. Med modellen kan företagen lättare ställa rätt krav för vad som är nödvändigt för att utföra ett arbete gällande personliga egenskaper men motverka en lång lista av önskemål som då automatiskt stänger ute grupper av sökande som skulle kunna vara aktuella i en rekryteringsprocess.

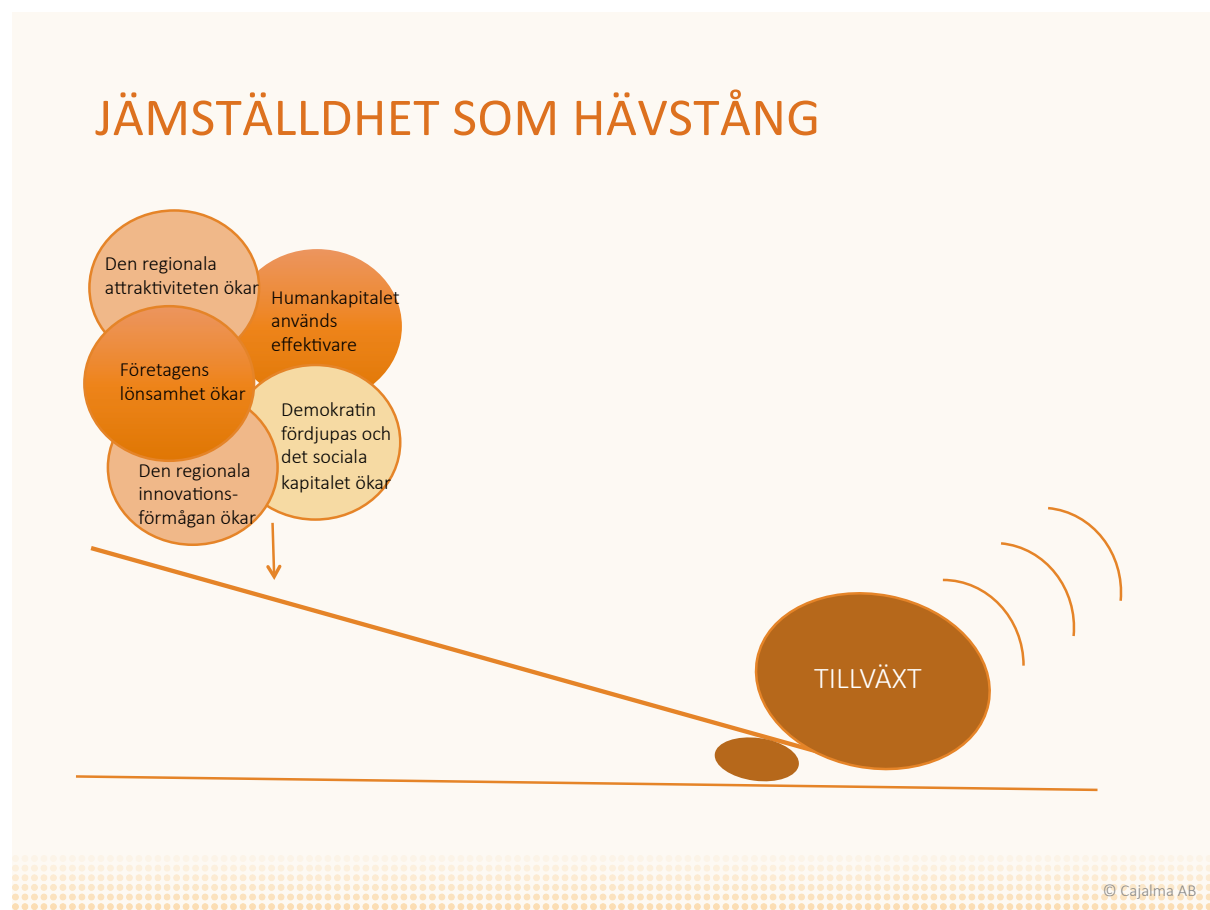
Projektet konstaterar också att Industriteknik bas kan fungera som ett valideringsverktyg bland annat för utländska industrirelaterade utbildningar. Ett enkelt valideringsverktyg som är allmänt vedertaget inom industriföretagen bidrar till större möjligheter för personer med utländska utbildningar att snabbare komma ut på arbetsmarknaden. Några företag i länet är redan igång och nyttjar denna möjlighet till validering.

Hemsidan byggs av kommunikatörer och förvaltas på Örebro kommuns webbsida vilket gör att den anpassas efter funktionsnedsättningar

I avslutsfasen erbjöds företag i Teknikcollege Örebro län samt skolor och samarbetspartners att delta i ett av delprojektet upphandlat seminarium gällande jämställdhets och icke diskrimineringsarbete där infallsvinkeln var hur det kan generera ekonomisk tillväxt. Christina Johannesson från Cajalma AB höll i seminariet och visade bland annat på hävstångseffekterna av jämställdhetsarbete

¹⁵ Samuelsson, Joakim och Berqvist, Daniel. Nordic school of management. Seminarieriet för Teknikcollege Örebro 2017-12-11 www.nsm.se

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

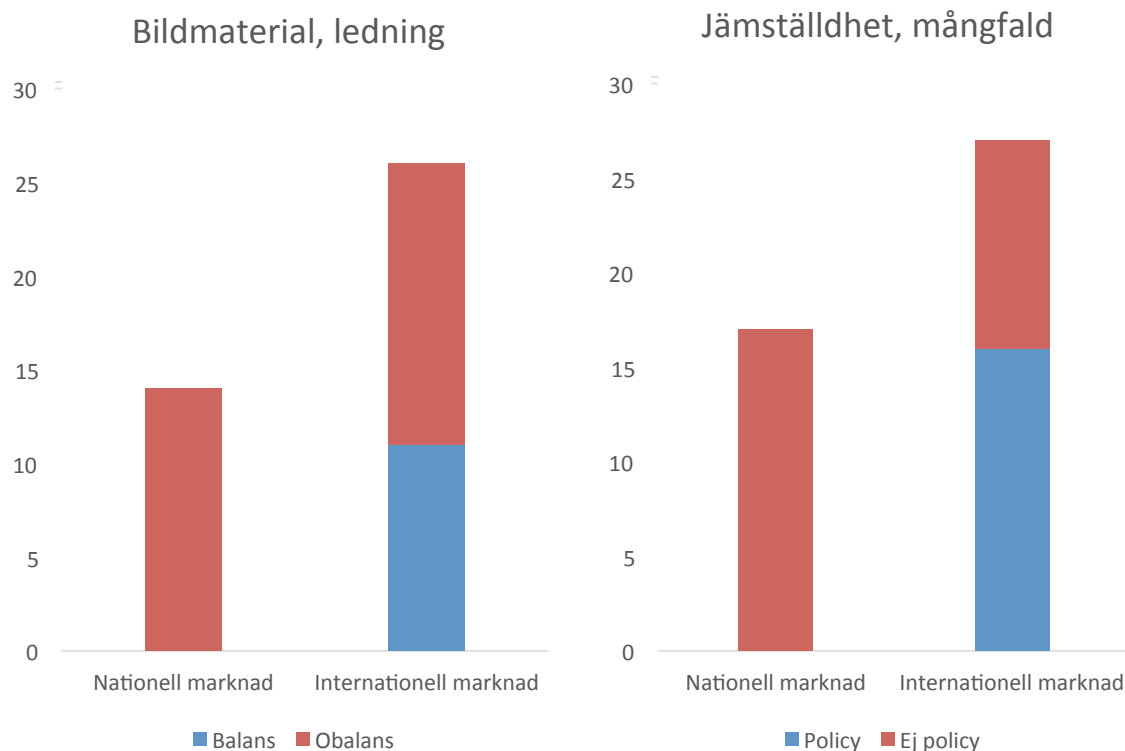


Christina hade gjort en analys gällande samverkansföretagen i Teknikcollege Örebro läns hemsidor där hon också belyste skillnaden mellan de företag som hade nationell marknad kontra de med internationell marknad¹⁶. Jämförelsen visar på att företagen överlag men särskilt de med nationell marknad kan bli bättre på att presentera bilder på kvinnor, samt att inte alla visar på hemsidan att man arbetar aktivt med jämställdhet. Saker som kommunikation utåt kan var viktigt i arbetet med att attrahera fler tjejer till branschen.

Under seminariet diskuterades även frågan gällande hinder för breddad rekrytering, validering samt att skolan måste bli bättre på att visa utåt mot framtida elever samt i undervisning vad man ska med olika ämnen till i yrkeslivet för att göra utbildningarna inom teknik och industri spännande och utmanande.

¹⁶ Johannesson, Christina; föreläsare i seminariet Jämställdhet och tillväxt. Seminarie Örebro 2018-02-09

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09



Implementering

Delprojektet ligger under Teknikcollege Örebro län som har fem styrgrupper lokalt samt en regional styrgrupp som träffas regelbundet och diskuterar samverkan kopplat till industrins kompetensförsörjning. I styrgrupperna finns intresseorganisationer, studie och yrkesvägledare, lärare, rektorer och företag. I dessa forum är diskussioner runt hur man hittar och definierar framtidens kompetens ständigt levande. Med digitaliseringens snabba framfart är det avgörande att skolan hänger med i den digitala utvecklingen och utbildar för framtidens behov, behoven behöver dock beskrivas och definieras av företagen. Företagen behöver å sin sida hjälp från olika håll att kunna förutspå vilka kompetenser som behövs på 3-5 års sikt och då kan hemsidan som projektet bygger vara en hjälp att komma igång med det strategiska arbetet.

Projektet förs vidare från Teknikcollege dels i form av skriftliga rapporter men även som en hemsida som ligger på Örebro Kommun

<http://www.orebro.se/fordjupning/fordjupning/projekt--samarbeten/teknikcollege---smart-industri.html>.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Sidan kommer vara tillgänglig för allmänheten och finnas länkad från Teknikcollege Örebro läns egen hemsida. Hemsidan kommer Teknikcollege kunna använda i introduktion till nya företag inom Teknikcollege för att visa på hur man kan bli en bättre beställare av kompetens men även i andra sammanhang där diskussioner gällande arbete med kompetensförsörjning förs, oavsett bransch.

Efter projektets genomförandefas var slut kontaktades företagen som deltagit i referensgruppen för att se vad som kändes som prioriterat och var eventuella svårigheterna var gällande att komma igång med arbetet. Kontakten tog bara efter någon vecka efter seminariet därför kunde diskussionerna endast röra planlagda aktiviteter

- Ett av företagen ville nu göra fullständiga yrkesrollsbeskrivningar på kollektivsidan på grund av att de vill skapa specialistroller och skillnader i lönespannet för dessa tjänster
- Kompetensbristen lider alla företagen av och åsikter lyftes om att skapa tydligare vägar för internutbildning. Detta även för att locka arbetskraft utifrån med att på visa karriärmöjligheter och arbetsgivarerbjudande
- Något företag vill skapa tydligare affärsmål kopplat till föränderlig omvärld och kommunicera ut dessa bättre i hela organisationen då det ofta är en ledningsfråga idag
- Många av industriföretagen i Örebro län och det gäller även några av referensgruppens företag har relativ hög medelålder, det är viktigt att hitta sätt att se till att kunskapsöverföringen fungerar internt mellan anställda då mycket kunskap kan gå förlorat annars med pensionsavgångar.
- Omvärldsbevakning ansågs viktigt och att kompetensbeskriva yrkesroller som inte finns i dagsläget men som de anser nödvändiga baserat på affärsmålen på sikt.
- Ett företag vill komma igång med marknadsföring via sociala medier och de vill då förankra värderingar och mål mer internt för att kunna arbeta bättre med storytelling och employer branding utåt för att locka kompetens och stärka varumärket.
- Något företag ville söka efter fler forum, sammanhang, mässor och kanaler där man diskuterar kompetensförsörjning för att kommunicera behoven men även för gemensamma lösningar med andra företag som har samma typ av besvär med kompetensförsörjningen.

Produktrapport Kompetenshjulet

Projektname: Smart Industri i ÖMS

Diarienummer 2016/00211



Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Företagens struktur, produkter och demografi är väldigt olika samt även hur långt de kommit i arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Alla har ändå gemensam grund att stå på gällande problematiken med att få hitta och behålla kompetens vilket går igen i industrisektorn i Örebro län. Enligt diskussionerna som varit så kan modellen, samt frågorna som väckts under projektet hjälpa företag med stegförflyttningar inom kompetensförsörjningsarbetet. Arbetar företagen med ovan nämnda punkter så kommer de öka sin beställarförmåga och syftet med projektet är därmed uppfyllt.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Bilaga 1

Kompetensmodell för personliga egenskaper¹⁷

Modellen skapar gemensamma begrepp för det man anser vara viktigt för att anställda ska kunna utföra de arbetsuppgifter de ställs inför samt fungera i organisationen. Modellen innebär att man talar samma språk och tolkar begrepp lika och väljer sedan de färdigheter som en viss yrkesroll kräver, detta blir en del av yrkesrollsbeskrivningen/kravprofilen- utöver utbildning, erfarenheter och ev specialistkunskaper.

Modellen kan användas vid rekrytering (annonsering, frågor vid intervjuer) men även för intern personal, efter att ha bestämt vilka kompetenser som är relevanta för vilken yrkesroll kan dessa användas genomgående vid arbete med personal internt vid t ex medarbetarsamtal för att belysa utvecklingsmöjligheter samt även vid utbildningsinsatser.

Viktigt att fundera på vilka kravspecifikationer som är framgångsfaktorerna i arbetet. Vad har helt avgörande betydelse för hur man utför sitt arbete och vad man bidrar med till organisationen?

Vill man göra arbetet grundligt och få ordentlig förankring inom organisationen bör flera roller på företaget få komma med sina åsikter i en för syftet utsedd arbetsgrupp om vilka delar som är viktigast för arbetet - Vd, HR, linjeförman, kollega, kund har inte alla samma syn på vad som är viktigast hos en medarbetare och därför bör flera vara inblandade i processen och att man sedan enas om en samsyn runt rollen. 6-10 begrepp beroende på rollens komplexitet kan vara lämpligt. Viktigt att fundera på vad som är avgörande och vad som är mer önskvärt.

Exempel på upplägg kan vara att man delar ut orden några dagar innan till alla som deltar i arbetsgruppen, sedan får man fundera var för sig vilka kompetensord som är absolut viktigast i rollen. Sedan samlas gruppen och alla får dela med sig av de kompetenser man valt och varför, sedan enas gruppen om 6-10 begrepp som man dokumenterar i yrkesrollsbeskrivningen.

¹⁷ Lindelöw, M(2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*, Stockholm:Natur & Kultur Akademisk

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Personliga förmågor

Personlig mognad. Är trygg, stabil och har självinsikt. Ser relationer i sitt rätta perspektiv, skiljer på det personliga och det professionella. Förhåller sig på ett sätt som är anpassat till situationen.

Integritet. Har väl grundade och tydliga värderingar och förmåga att tänka begreppsmässigt på frågor ur ett etiskt perspektiv. Styrts av etik och värderingar i avgörande situationer i arbetet.

Självständighet. Har mod att agera efter sin egen övertygelse.

Initiativtagande. Tar initiativ, sätter igång aktiviteter och uppnår resultat.

Självgående. Tar ansvar för sin uppgift. Strukturerar själv sitt angreppssätt och driver sina processer vidare.

Stabil. Är lugn, stabil och kontrollerad i stressituationer eller pressade situationer. Behåller ett realistiskt perspektiv på situationer och fokuserar på rätt saker.

Flexibel. Har lätt för att anpassa sig till ändrade omständigheter. Kan snabbt ändra sitt synsätt och förhållningssätt. Ser möjligheterna i förändringar.

Mål och resultatorienterad. Arbetar mot mål och fokuserar på resultat. Styrts av mål och resultat tänkande i prioriteringar, planering och agerande

Prestationsorienterad. Sätter upp höga mål för sig själv och arbetar hårt för att uppnå dem. Är jobbfokuserad och söker aktivt utmaningar. Arbetet resulterar i personlig tillfredsställelse.

Energisk. Har förmåga att arbeta hårt och lägga ner tid, energi och engagemang på sitt arbete.

Uthållig. Förblir motiverad och effektiv trots bakslag och besvikelser. Arbetar på tills projekt är avslutade eller resultat uppnådda.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Sociala färdigheter

Samarbetsförmåga. Arbetar bra med andra människor. Relaterar sig till dem på ett smidigt och lyhört sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt.

Relationsskapande. Är utåtriktad och socialt aktiv i yrkesmässiga sammanhang. Skapar kontakter och underhåller relationer.

Empatisk förmåga. Har förmåga att sätta sig in i någon annans perspektiv eller situation utan att ta över personens känslor.

Muntlig kommunikation. Talar klart, välformulerat och engagerat i enskilda möten och små och stora grupper. Lyssnar och är mottaglig för motparten och anpassar sig till situationen.

Pedagogisk insikt. Har god förståelse för hur människan tar till sig kunskap och för människors olika förutsättningar. Anpassar sättet att förmedla sitt budskap till mottagaren.

Lojal. Uttrycker en positiv attityd till sitt arbete, verksamheten och/eller organisationen. Handlar i enlighet med fattade beslut och relevanta styrdokument. Tar upp kritik endast i de korrekta sammanhangen eller direkt med berörda parter eller överordnad.

Serviceinriktad. Är lugn, uppmärksam och tillmötesgående i sitt bemötande. Har intresse, vilja och förmåga att hjälpa andra och anstränger sig för att leverera lösningar.

Övertygande. Är duktig på att påverka och övertyga. Får andra ändra åsikt eller beteende.

Kulturell medvetenhet. Värdesätter olikheter och förstår hur bakgrund, kultur och grupptillhörighet.

Ledarskapsförmågor

Ledarskap. Leder, motiverar och förser andra med befogenheter som krävs för att effektivt nå gemensamma mål. Samordnar grupper och blir en referenspunkt för andra. Skapar engagemang och delaktighet.

Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Tydlig. Kommunikerar på ett tydligt sätt. Säkerställer att budskap når fram och att förväntningarna är tydliga och klara för alla berörda parter. Påminner och följer upp.

Ekonomisk medvetenhet. Förstår och tillämpar affärsmässiga principer. Fokuserar på kostnader, intäkter och effektivitet ur ett ekonomiskt perspektiv.

Strategisk. Tänker strategiskt och har ett brett perspektiv på frågor. Ser på sakers långsiktiga betydelse och vidare konsekvenser och anpassar sina handlingar till detta.

Omdöme. Gör korrekta avvägningar och prioriteringar. Väger samman komplex information och olika typer av hänsynstaganden och visar omdöme vid uttalanden, agerande och beslut.

Helhetssyn. Ser helheter och tar hänsyn till det större perspektivet. Förstår sin roll, men ser till hela verksamhetens bästa i agerande och beslut.

Beslutsam. Fattar snabba beslut och agerar utifrån dessa, trots begränsad information eller svåra omständigheter. Visar omdöme under tidspress.

Intellektuella färdigheter

Strukturerad. Planerar, organiserar och prioriterar arbetet på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller tidsramar.

Kvalitetsmedveten. Är noggrann och väl medveten om mål och kvalitetsstandard. Läger ner stor vikt vid att man lever upp till dessa.

Kreativ. Kommer ofta med idéer och nya angreppssätt i arbetsrelaterade frågor. Har ett nytänkande som kan omsättas i praktiken och leder till resultat.

Specialistkunskap. Förstår de fackmässiga aspekterna av arbetet särskilt bra. Underhåller kontinuerligt sin specialistkunskap. Är en kunskapsresurs för andra.

Problemlösande analysförmåga. Arbetar bra med komplexa frågor. Analyserar och bryter ned problem i sina beståndsdelar och löser komplicerade problem.

Numerisk analytisk förmåga. Förstår numeriska underlag. Löser numeriska uppgifter snabbt och korrekt.

Produktrapport Kompetenshjulet

Projektnamn: Smart Industri i ÖMS

Diarienummer 2016/00211



Delprojekt:	Örebro
Datum:	2018-02-09

Språklig analytisk förmåga. Förstår komplicerade språkliga underlag, både talade och skrivna. Producerar egna dokument av hög kvalitet.