

## **Kompetanseplanlegging og –kartlegging**

- definere kompetansebehov
- kartlegge nå-situasjonen
- foreta gap-analyse

### **Ekstern bistand**

Da det er en omfattende jobb å kompetansekartlegge flere hundre ansatte i tre kommuner, fant kompetansegruppa fort ut at vi ville trenge hjelp fra et eksternt konsulentfirma, en læringsinstitusjon eller lignende som hadde erfaring fra området og som kunne tilby både en relevant metode og et verktøy til kartleggingen og rapporteringen av resultatene i ettertid. Rett før jul 2006 ble to firmaer kontaktet. De fikk presentert det mulige oppdraget og ble bedt om å komme og presentere seg selv og sine tjenester.

### **Tester**

Firmaene hadde forskjellige tilnæringer til oppdraget. Det ene firmaet anbefalte testing av kunnskaper og kunne tilby ferdige pc-tester av ferdigheter innen Officepakka (Word, Power Point, Excel etc). Etter testen får de ansatte vite hvilket nivå man ligger på og får eventuelt anbefalinger om relevante kurs der testen har avslørt større kompetanseshull. Disse testene ville dekke behovet for kartlegging av grunnleggende digital kompetanse, men ikke for den fagspesifikke kompetansen, der det ikke fantes tester.

### **Egenevaluering**

Det andre firmaet anbefalte egnevaluering; at de ansatte selv vurderte sin digitale kompetanse gjennom et elektronisk spørreskjema. Firmaet understreket imidlertid at egnevaluering forutsatte en tett oppfølging av resultatene fra den enkelte ansatte av nærmeste leder i den årlige utviklingssamtalen (medarbeidersamtalen). Valg av dette firmaet ville innebære at alle spørsmål måtte utarbeides av kartleggingsgruppa i samarbeid med firmaet. Valget falt på dette firmaet; Conexus.

### **Kompetansekrav og –nivå**

Da kompetansekravet og –nivået til grunnleggende ikt-kompetanse skulle defineres i forkant, vurderte gruppa både en dansk modell og kompetansetrappen til VOX . Den danske modellen var inndelt i fem kompetansenivåer; ingen kjennskap, har kjennskap til, kan bruke, behersker og er ekspert. Kompetansetrappen til VOX har nivåene 1, 2 og 3 – der 1 uttrykker det laveste trinn på en såkalt eModenhetskala og 3 det høyeste. Kartleggingsgruppa hadde tenkt å bruke VOX-skalaen, men fant det vanskelig i praksis. Det er dessuten tvilsomt at en gruppe som hovedsakelig består av personer utenfor virksomhetene som skal kartlegges, skal definere kompetansekrav og –nivå for de som skal kartlegges.

### **Kompetanseforventninger må defineres**

Ideelt sett bør kompetanseforventningene defineres før kompetansekartleggingen settes i gang. Det er lederne for de virksomhetene som skal kartlegges som bør definere dette. For denne pilotens vedkommende betyr det lederne for de forskjellige enhetene i pleie og omsorg. Det er viktig å definere kompetanseforventningene for de forskjellige stillingstypene. En sykepleier og leder skal for eksempel ikke kunne det samme innen de forskjellige fagsystemene, og det kan være forskjell på hva en pleiemedhjelper og en kontorfaglig ansatt må kunne. Definisjonen av kompetanseforventningene må være konkret, dvs. hvilke fagsystemer og programmer må det forventes at de ansatte skal kunne? Når dette er definert, må det defineres hvilket nivå kompetansen skal ligge på. Dette kan være en tallskala, eller det

kan være beskrivelser av typen Meget godt, Godt, Mindre godt osv. Det bør tas med en egen kategori for Bruker ikke, da ikke alle ansatte bruker alle fagsystemer.

Når det gjelder denne piloten var det ikke mulig å få på plass en definisjon av verken kompetanseforventninger eller –nivå før kartleggingen startet. Dette ble gjort parallelt mens kartleggingen pågikk. Å definere forventninger og nivå involverer flere ledere og er tidkrevende. Det er viktig å ta høyde for dette, særlig på tjenesteområder med stort tids- og arbeidspress som pleie og omsorg. Kompetanseforventningene til Drammen og Svelvik kommuner finner du som vedlegg. Sandes forventninger er ganske lik Svelviks.

### **Utforming av spørreskjema**

Å utforme ”riktige” spørsmål er en stor utfordring. Kontrollspørsmålet som bør stilles er om spørsmålene gir svar på det vi lurte på, dvs. om nivået på den digitale kompetansen. Kartleggingsgruppa var enige om at det måtte stilles spørsmål både om grunnleggende kompetanse av typen filbehandling, tekstbehandling, e-post og lignende, men også om fagspesifikk kompetanse, dvs. kompetanse i de relevante fagsystemene som Agresso, Gericia osv. Gruppa var enige om at det burde defineres et minimums kompetansenivå som alle ansatte burde ligge på når det gjaldt grunnleggende ikt-kompetanse. Her undersøkte gruppa kravene i eBorger-testen. Som navnet sier er dette imidlertid en test man gjennomfører elektronisk, så det viste seg vanskelig å få overført dette innholdet til et spørreskjema. Det ville også ha ført til at spørreskjemaet ville ha blitt altfor omfattende.

Kartleggingsgruppa nedsatte to små delgrupper til å utforme spørsmålene; en gruppe for grunnleggende ikt-kompetanse og en gruppe for fagspesifikk ikt-kompetanse. Utkastene til spørsmål fra begge gruppene ble diskutert i kartleggingsgruppa. Gruppa måtte gå mange runder fram og tilbake før vi var fornøyd med spørreskjemaet, se eget vedlegg. Ved testing fant vi ut at det ville ta 10-15 minutter å besvare spørsmålene, noe som ikke burde virke avskrekkende.

Du finner tips til utforming av spørreskjema som eget vedlegg.

### **Forberedelser før kartlegging**

Det var mange spørsmål kartleggingsgruppa måtte ta stilling til før kartleggingen kunne starte, blant annet følgende

- **Hvem skal kartlegges?** Kun fast ansatte, eller skulle vi ta med vikarer og folk på engasjement i tillegg? Gruppa var enig om å kartlegge kun fast ansatte, uavhengig av stillingsbrøk.
- **Hvor lang tid trengs for å få kartlagt alle?** En uke, to uker eller mer? Kartleggingen bør omfatte hele turnusen.
- **Hva skal vi benytte som brukernavn og passord?** Her ble vi enige om å bruke lønnsnummeret som brukernavn. Passordene ble autogenerert i verktøyet, der spørreskjemaet ble lagt inn. Å bruke personnummer anbefales ikke, da mange vegrer seg for å oppgi dette.
- **Få fram hensikten.** Viktig å legge inn informasjon på førstesiden i verktøyet om hva som er hensikten med kartleggingen og hvorfor den er viktig. Viktig å bruke enkelt og forståelig språk både i tekst og i spørreskjema. Spesielt viktig hvis man har mange fremmedspråklige blant de ansatte.
- Kartleggingsgruppa var dessuten enig om at kartleggingen måtte være **obligatorisk for alle fast ansatte.**

- **Forhåndstesting.** Grappa var enig om at det var viktig å få testet spørreskjemaet på to-tre personer i målgruppa for å se at spørsmålene fungerte, og at det ikke var problemer eller uklarheter for øvrig.
- **Navnene på alle som skal kartlegges må legges inn i verktøyet.** Det gir mulighet for nærmeste leder til å purre opp dem som ikke har gjennomført kartleggingen. Selve innleggingen skjedde i form av import av ansattdata fra hhv. lønns- og personalsystemet og administrasjonssystemet i pleie og omsorg.
- **Forhåndsinformasjon til ledere og ansatte.** De berørte lederne ble informert om kartleggingen på forhånd og om når og hvordan den skulle foregå. Det er imidlertid viktig å informere de ansatte også! Hvis ikke kan det føre til usikkerhet, engstelse, irritasjon og lignende.
- **Opplæring i verktøyet.** Alle berørte ledere bør få opplæring i verktøyet før kartlegging gjennomføres.

### **Gjennomføring**

Kartleggingen ble gjennomført i november 2007. For Drammens vedkommende skulle den foregå over tre uker, mens for Sande og Svelviks del skulle den foregå over to uker. I den aktuelle tre ukers perioden var imidlertid sykefraværet i den berørte hjemmetjenesten i Drammen så høyt at det gikk ut over svarprosenten. Drammen forlenget derfor kartleggingen med en uke. Gjennomføringen gikk greit, de fleste håndterte spørreskjemaet uten problemer og de fleste brukte rundt 10 minutter på kartleggingen.

### **Resultater**

Totalt ble 325 ansatte kartlagt i de tre kommunene, fra ledernivå til assistentnivå. På grunn av sykefravær ble 45 færre ansatte enn forutsatt kartlagt. Resultatene viste at den gjennomsnittlige digitale kompetansen er lav. Dette gjaldt både grunnleggende digital kompetanse, men også den fagspesifikke. Etter avsluttet kartlegging, kunne respondentene se kompetansespindelen sin. Den viste meget visuelt hvordan man ligger an kompetansemessig for de faktorene som ble kartlagt (grunnleggende datakompetanse, e-post og kalender, tekstbehandling, Gericca osv). Desto nærmere den blå spindelen er den gule sirkelen rundt, desto høyere er kompetansen. Desto nærmere spindelen er midten av sirkelen, desto lavere kompetanse. Kompetansespindelene for de tre kommunene finner du som vedlegg.

Det som overrasket mest, var at såpass mange ansatte åpenbart sliter med lese- og skrivevansker. På spørsmålet om respondenten vil vurdere å delta på et kurs i digitale verktøy spesialtilpasset for personer som mener de har utfordringer innen lesing og skriving, svarte hele 36-37 % i alle tre kommuner ja eller kanskje. Svarfordelingen på alle spørsmål for Drammen, Sande og Svelvik finner du som vedlegg.

### **Workshop og prosessveilederkurs**

Leverandøren av kartleggingsverktøyet anbefalte at resultatene ble fulgt opp i workshops for de berørte lederne. Dette forutsatte at workshop'ene ble ledet av en prosessveileder. Da dette er en ny rolle i kommunen mht å følge opp kompetansekartlegginger, krevde det kursing av prosessveilederne hos leverandøren. Det er naturlig at prosessveilederen kommer fra personalavdelingen; personalsjef, ansvarlig for kompetansetiltak og lignende. Drammen ønsket å ha sin egen workshop, mens Sande og Svelvik valgte å ha en felles workshop. For Drammens vedkommende var det ansvarlig for kompetansetiltakene i personalavdelingen som skulle være prosessveileder. For Sande og Svelviks del var det personalsjefene som skulle fungere som prosessveiledere.

Hensikten med workshop'ene var ikke bare å gjennomgå resultatene og lære lederne å få ut rapporter og kompetansespindler i verktøyet, men å få en forankring og bevisstgjøring rundt kompetansekartlegging; hvorfor det er viktig – ikke minst ut i fra en ”hva tjener jeg på dette”-tankegang. Her er det viktig å få fram fordelene for kommunen, for virksomheten/avdelingen, for lederen og for den enkelte medarbeider. Det er viktig å få synliggjort eventuell motstand og få snudd eventuelle negative ledere til å bli positive til kompetansekartlegging.

### **Workshop Drammen kommune, desember 2007**

Seks berørte ledere deltok, sammen med prosessveileder fra personalavdelingen, en representant fra arbeidsgiverseksjonen, prosjektkoordinator fra D-IKT og en observatør fra Sande kommune. Det var enighet om at kartleggingen først og fremst hadde virket bevisstgjørende både på ledere og medarbeidere. Lederne rapporterte at noen medarbeidere hadde fått seg en støkk da de oppdaget hvor mangelfull kompetanse de hadde. De fikk reaksjoner av typen ”dette må jeg gjøre noe med”. Kompetansekartleggingen førte til at all kompetanse kom på bordet, noe som muliggjør deling av kompetanse. Også ukjente superbrukere ble avdekket. Å kjenne medarbeidernes kompetanse er viktig når lederne skal planlegge kompetanseutviklingstiltak, og det er viktig ved rekruttering. Lederne uttalte at de ønsket å bruke kompetansekartleggingsverktøyet ved rekruttering, slik at de kan kartlegge aktuelle søkers digitale kompetanse. Der to søkere står likt mht kvalifikasjoner for øvrig, kan den med best digitale kompetanse få tilbud om jobb.

Lederne var opptatt av at oppfølgingstiltak ville bli satt i verk snarest mulig. Som et eksempel ble nevnt at noen medarbeidere hadde begynt å trene på å sende e-post til hverandre. Resultatene av kompetansekartleggingen vil være en sentral del av utviklingssamtalene mellom leder og den enkelte medarbeider. Dette kan resultere i at mange medarbeidere blir tilbudt nødvendige kompetansetiltak, slik at den enkelte får økt sin kompetanse, noe som igjen kan virke motiverende.

### **Evaluering**

Forarbeid:

1. Bestilling av kompetansekartlegging må være klar og fullstendig.
2. Rammer og forutsetninger må være avklart på forhånd: mandat, formell utpeking av prosjektleder, nedsettelse av prosjektgruppe med angivelse av hvor forpliktet deltakerne skal være, hvor mye penger virksomheten vil bruke på kartleggingen, hvordan regningen skal dekkes inn, beslutningsmyndighet og –prosesser og rapportering.
3. Det må utarbeides en prosjektbeskrivelse, inkludert forpliktende milepælsplan. Det må sjekkes ut med alle nøkkelpersoner at fristene i milepælsplanen er realistiske.
4. Roller, oppgaver og ansvar for den enkelte nøkkelperson må avklares skriftlig, slik at den enkelte er innforstått med hva han/hun skal bidra med.
5. Viktig å gi forhåndsinformasjon til ansatte og ledere som berøres; både om hva det innebærer å være en eKommune og om hensikten med kartleggingen.

Spørreskjemaet:

1. Må ha svaralternativer som passer for alle som skal kartlegges.
2. Noen mente det var for mange spørsmål; at man kunne fått det samme resultatet med færre spørsmål.

Teknisk løsning:

1. Nødvendig med opplæring i verktøyet for ledere og prosessveiledere **før** kartlegging og ikke etterpå. Da hadde lederne blant annet visst hvordan man skulle rette opp feil valg av svaralternativ umiddelbart.
2. Man må bestemme hva lederne skal ha tilgang til i verktøyet på forhånd.

Annet:

1. Kommunene burde hatt noen grunnprinsipper for hvordan man skal gjennomføre brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser, kartlegginger og lignende.
2. Det er lurt å bli enige om grunnprinsippene for utforming av spørreskjemaet på forhånd; skal det for eksempel være spørsmål eller påstander?

Kompetansekartleggingen førte til mye positivt:

- Økt bevisstgjøring og fokus på kompetanse blant ledere og ansatte.
- Mange ansatte fikk en vekker når de så resultatene.
- Superbrukere ble avdekket.
- Problemer med lese- og skrivevansker ble avdekket.
- Drammen kommune har utvidet kartleggingen til å omfatte alle sykehjemmene, samt nattjenesten, under institusjonstjenesten Strømsø.
- Se for øvrig punkt 3.