

Bilag

KvalifikationsProfil

Fokusområde i handlingsplanen:	
Indsatsområde:	
Aktiviteter i den strategiske handlingsplan af betydning for kvalifikationskrav:	
Nødvendige kvalifikationer til realisering af indsatsområdets aktiviteter:	
Faglige Kvalifikationer:	Bemærkninger:
Personlige Kvalifikationer:	

Kompetenceanalyse

FORBEREDELSE TIL KOMPETENCEANALYSE

Til: _____

Vi skal _____ dag den _____ kl. _____ føre dialog om kompetenceudvikling.

Dagsordenen nedenfor viser, hvilke temaer, dialogen vil tage udgangspunkt i. Hvis du har tilføjelser, vil jeg opfordre til, at du tager dem op. Der er plads til at notere sidst i dagsordenen.

Jeg vedlægger den KvalifikationsProfil, der er relevant for dig og din gruppe.

Du bedes forberede dig ved at læse både dagsorden og KvalifikationsProfil igennem og tage dine egne notater i højre side af skemaet. Det udfyldte skema kan bruges som *din "huskeliste for det vigtigste"*. Jeg forbereder mig tilsvarende.

Til dialogen bedes du medbringe:

KvalifikationsProfilen

Dagsordenen til dialogen, inkl. dine egne notater

Skabelonen for KompetenceProfilen (som vedlægges)

Jeg udarbejder et beslutningsreferat af mødet, som fordeles til alle deltagerne bagefter.

1. KvalifikationsProfilen: Krav, forventninger og muligheder	
Dagsorden	Egen forberedelse
<p>☒☒ Lederens præsentation af krav, forventninger og muligheder</p> <p>☒☒ De øvrige mødedeltageres bemærkninger til krav, forventninger og KvalifikationsProfil</p> <p>☒☒ Muligheder for at leve op til kravene (som mødedeltagerne ser dem):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Stærke sider hos enkeltpersoner, der bør inddrages ○ Stærke sider hos gruppen, der bør inddrages ○ I hvilken udstrækning bruges de stærke sider? ○ Samarbejdsforhold i gruppen, herunder i forhold til "yde og nyde" ○ Barrierer for opgaveløsning, selvstændighed, samarbejde e.a., der skal ryddes af vejen? ○ Andre faktorer af betydning, f.eks. fysiske rammer, IT, o.a.? <p>☒☒ Er der klarhed over mål, ansvar, arbejdsdeling og beføjelser i relation til realisering af den strategiske handlingsplan?</p> <p>☒☒ Bemærkninger til organisering, arbejdsform, normer eller adfærd?</p> <p>☒☒ Sammenhænge med/afhængighed af andre stillinger?</p> <p>☒☒ Forslag til ændringer, der kan fremme realisering af mål og fremme kvalitet/effektivitet</p>	

2. Udfyldelse af KompetenceProfil

Der anvendes særskilt værktøj

3. Aftaler om opfølgning

Der anvendes særskilt værktøj

4. Egne punkter:

Med venlig hilsen og på gensyn

Lederens underskrift

KVALIFIKATIONSKRAV (overført fra KvalifikationsProfilen)	KOMPETENCENIVEAU									
	I dag					Om 1-2 år				
Faglige:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Personlige:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Felterne udfyldes med kompetencer og niveauer, der gælder for gruppen under ét. Antal personer på yderniveauer angives i parentes. "I dag"-kolonnen skal udtrykke gruppens vurdering af, hvordan kravene opfyldes den dag, profilen tegnes. Kolonnen "Om 1-2 år" udtrykker gruppens vurdering af, hvilke niveauer, der bør være opnået om 1-2 år, så kompetencerne matcher kravene.

Kompetencer, der erfaringsmæssigt er vigtige, er listet nedenfor. Der er endvidere givet en vejledende skala for niveauerne.

Niveauerne er udtryk for, hvilke kompetencer, der erfaringsmæssigt er brug for hos den gennemsnitlige "OK-medarbejder".

Det betyder, at alle gruppemedlemmer ikke skal mestre alle de nævnte kompetencer. Ekspertviden, der kun skal anvendes sjældent, kan således være dækket af en enkelt medarbejder. Kompetencedeling understøtter en gruppes arbejdsdeling. Gruppemedlemmerne råder individuelt over kompetencer på forskellige niveauer – og supplerer hinanden. En gruppe bør samlet råde over kompetencer i et omfang og på et niveau, der matcher kvalifikationskravene, der igen skal svare til de mål og udviklingsbehov, der gælder. Der bør være en omfattende erfaring på kompetencer, som alle gruppens medlemmer skal anvende stort set dagligt, eller som er væsentlige i en udviklingsfase.

Typiske faglige kvalifikationer¹ omfatter:

Viden om lovgivning samt andre regler, retningslinjer og rammer

Faglig indsigt og viden

Viden om/erfaring med sagsbehandling/forvaltning/brugerfokus

Kommunikationsevne (herunder evnen til at formidle viden, krav og holdninger)

Organisationsforståelse (herunder evnen til at agere både i egen enhed og i samspillet med/på tværs af andre dele af organisationen)

IT-kundskaber (som kan gradbøjes)

Evne til at indhente, fastholde og udbygge de faglige kvalifikationer

Typiske personlige kvalifikationer omfatter:

Ansvarlighed

Energi

Evne til at håndtere skiftende arbejdsbelastninger/høj stresstærskel (*så overskud og overblik bevares*)

Samarbejdsevne (*herunder evnen til at være sparringspartner og være samlende i det sociale rum*)

Omstillingsevne (*dvs. at man er fleksibel, kan ændre sin egen opfattelse og tilpasse sig*)

Evne til at strukturere- og systematisere (*dvs. at man har overblik, metode og orden i tingene*)
 Evne til at håndtere konflikter

Særlige ledelsesmæssige kvalifikationer i tilknytning til ovenstående omfatter:

Beslutningsdygtighed

Motivationsevne

Evne til at delegere

Evne til at signalere tillid og respekt

Vejledende niveauer:

Talskala	Definition i forhold til Faglige Kompetencer	Definition i forhold til Personlige Kompetencer
1	Kender opgaver/mål, men har ikke (eller næsten ingen) praktiske erfaringer	Har ikke/udviser meget sjældent denne evne
2	Har en vis viden, men begrænset praktisk erfaring	Evnen praktiseres sjældent og/eller ikke med sikkerhed
3	Har god viden og nogen erfaring, men der er brug for støtte ved komplicerede opgaver	Praktiseres næsten altid
4	Har bred viden og erfaring og arbejder selvstændigt	Opleves altid
5	Har ekspertviden og omfattende erfaring	Opleves altid og udvikles fortsat aktivt

¹ Det kan være vanskeligt at sondre mellem faglige, personlige samt organisations- og medlederkvalifikationer. For overskuelighedens skyld er der gennemgående kun valgt to kategorier, idet dog enkelte særlige ledelsesmæssige kvalifikationer er listet. Det bemærkes, at personlige kvalifikationer kan understøttes af tillærte teknikker og værktøjer

Udviklingsplan

Udviklingsplanen udfyldes i princippet for hele gruppen. Efter skabelonen findes en udviklingsplan med hjælpetekst.

Udgangspunkt			
Aftalt status den (dato)			
Mellemedernes/ medarbejdernes forpligtelser i aftaleforløbet (dato-dato)	<i>Kompetencer/ fokusområder</i>	<i>Aftalte aktiviteter til kompetenceudvikling</i>	<i>Gælder for</i>
Lederens forpligtelser i aftaleforløbet			
Dato:	Underskrifter mellemedere/ medarbejdere:	Leder:	

Udviklingsplan med vejledende hjælpetekst:

Udgangspunkt	<i>Her anføres baggrunden udviklingsaftalen, f.eks. handlingsplanen med fokusområder, udfyldt kompetenceprofil ol.</i>		
Aftalt status den (dato)	<i>Her beskrives, hvornår der evalueres på udviklingsaftalen. Der kan aftales flere mindre samtaler om opfølgning, eller man kan vælge at tage sagen op ved et fællesmøde eller på MUS</i>		
Mellemlidenes/ medarbejdernes forpligtelser i aftaleforløbet (dato-dato)	Kompetencer/ fokusområder	Aftalte aktiviteter til kompetenceudvikling	Gælder for
	<i>Her anføres de kompetencefelter og/eller fokusområder, der skal arbejdes med i relation til kompetenceudviklingsbehovet, f.eks. "projektledelse", "samarbejde med Y-afdeling" o.l.</i>	<i>Her listes, hvad mellemlidene/medarbejdere skal gøre/har fået tilsagn om, for at udvikle kompetencer, f.eks. "kursus i projektledelse", "5 føldage i Y-afdeling i okt.. 2002" e.l.</i>	<i>Her anføres, hvilke personer forpligtelserne gælder for. Hvis hele gruppen er omfattet, anføres dette</i>
Lederens forpligtelser i aftaleforløbet	<i>Her beskrives, hvad lederen skal foretage sig i relation til mellemlidenes eller medarbejdernes forpligtelser, f.eks. "Tilsagn om finansiering af p-kursus", "Supervisionsaftale med NN", "A-Z-temadage", "udstationering" o.l.</i>		
Andre forhold af betydning	<i>Andre relevante bemærkninger. Kunne f.eks. være: "Vi skal have implementeret w-software før vi igangsætter". Eller: "Lederen afholder sammen med X og Z møde med K-afdeling om kontaktpersonordningen". Rubrikken kan også benyttes til at aftale en forskydning eller en ændret prioritering i forhold til tidligere aftaler.</i>		
Dato:	Mellemlidene/medarbejdere:	Leder:	