VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 02-02-2018

Sådan laver du en jobanalyse og kompetenceprofil

Et vellykket rekrutteringsforløb forudsætter, at man på forhånd har gjort sig klart, hvilke rammer der er om lederjobbet, hvad det kræver at blive betragtet som en succes på posten, hvilke kerneopgaver der skal løses - og hvilke kompetencer dét kræver.

Skribentinfo



Pernille Bekke
Lederweb

Væksthus for Ledelse har lavet en guide som skal gøre det nemmere at finde den rigtige leder til jobbet. Første skridt er at finde ud af, hvad lederen skal kunne for at lykkes i jobbet.

Jobanalysen



I praksis kommer man let til at blande mange andre informationer og forhold ind i sin vurdering af ansøgerne. Men det er solidt dokumenteret, at en præcis kompetenceprofil, der bygger på en god jobanalyse, er den bedste vej til at finde det bedste match mellem job og ansøger.

I en jobanalyse skal ansættelsesudvalget systematisk afdække følgende tre aspekter af lederjobbet:

Rammer

- Hvilket lederjob er ledigt/nyoprettet - og hvad er grunden til det (fx årsagen til den tidligere leders afgang)?
- Hvad er stillingens referenceforhold og ledelsesmæssige råderum? Medarbejderstabens sammensætning og profil.
- Hvilke stabs- og supportfunktioner kan lederen trække på (fx centralforvaltning, HR-afdeling, souschef, administrativ medarbejder e.l.)?
- Hvordan er opgaver og roller fordelt mellem lederen, den nærmeste chef og evt. sideordnede kolleger? Hvilke interne og eksterne samarbejdsrelationer indebærer jobbet?
- Skal stillingen besættes på åremål? Hvilke vilkår er der knyttet til stillingen - løn, arbejdstid, fysisk placering mv.?

Resultatkrav

- Hvilke resultater forventes lederen at levere - på kort, mellemlangt og langt sigt - fx om 3, 12 og 36 måneder?
- Hvilke særlige udfordringer forventes lederen at finde løsninger på? Hvordan er lederens beføjelser og ansvar defineret og afgrænset?

Kerneopgaver

- Hvilke opgaver skal lederen løse for at opfylde resultatkravene? Hvad er de styringsmæssige rammer for opgaveløsningen? Hvilke opgaver fylder tidsmæssigt hhv. mest og mindst?
- Hvilke opgaver er presserende, og hvilke kan vente? Er der en fast årscyklus for bestemte opgavetyper?

Resultatkrav og opgaver vil altid hænge naturligt sammen. Men der behøver ikke være ét resultatkrav pr. kerneopgave eller vice versa. Resultatkravene dækker i høj grad forventningen til den nye leders præstation, mens kerneopgaverne i højere grad beskriver "den daglige dont", altså de funktioner arbejdspladsen skal varetage.

Læs også: Jobanalysen

Kompetenceprofil



Når jobanalysen er på plads, kan ansættelsesudvalget udarbejde en egentlig kompetenceprofil.

Det vil sige en begrundet og prioriteret liste over de kompetencer, der er forudsætningen for at bestride jobbet.

Hent redskabet fra job analyse til kompetenceprofil

Hent eksempel

En god måde at få hul på kompetenceprofilen kan være at tænke over sine umiddelbare erfaringer med, hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer succes i det pågældende job.

Kan ansættelsesudvalget danne sig et nogenlunde klart billede af dét, er der ikke så langt til at kunne beskrive de ønskede kompetencer.

Kompetencekravene bør som hovedregel formuleres som handlinger, der kan observeres direkte: Vi ønsker en leder, der altid gør sådan og sådan. En leder, der handler på en bestemt måde i kritiske situationer. En leder, der behersker en særlig teknik eller metode osv.

Dét er forudsætningen for, at man i interviewet kan stille præcise og konkrete spørgsmål, som gør det muligt at vurdere, om ansøgeren faktisk har den pågældende kompetence.

Derimod er det ikke tilstrækkeligt blot at efterlyse en "dynamisk" eller "karismatisk" leder - for hvordan afdækker man dét på en klar og sikker måde.

Kompetenceprofilen bør desuden definere kravene til ansøgernes konkrete færdigheder og viden. Også her har man brug for så præcist som muligt at vide, hvad man skal spørge og lytte efter ved interviewet.

Desuden skal ansættelsesudvalget drøfte deres øvrige forventninger til ansøgeren. Eksempelvis om lederen forventes at blive længe i jobbet, have en bestemt uddannelsesbaggrund, en særlig motivation for at søge jobbet e.l.

Læs også: Kompetenceprofilen

Fra komptenceprofil til spørgeguide

Ud fra kortlægningen af kompetenceprofilen skal I lave en spørgeguide, som I skal holde jer til under samtalen.



Hent redskabet fra komptenceprofil til spørgeguide

Hent eksempel her

Læs også: Sæt kursen for jobsamtalen

Gå tilbage til startsiden: Rekrutteringsguiden

Artiklen er tidligere bragt i 2009