

# Competence Management Systems (CMS)

Ulrika Lundh Snis

[ulrika.snis@hv.se](mailto:ulrika.snis@hv.se)



**CoMaNwO**

Competence Management in Network Organisations



## Innehåll

- CMS-relaterad forskning
- CMS state-of-the-art-systems
- Designprinciper och implikationer
- Våra designidéer

*Materialet är baserat på litteraturstudier, broschyrer och white papers från marknadsledande leverantörer (Oracle People Soft och SAP) samt vetenskapliga artiklar inom IS-fältet, fullständiga referenser kan fås.*



**CoMaNwO**

Competence Management in Network Organisations



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

# CMS-relaterad forskning



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## CMS – relaterad forskning

- CMS **benämns** olika
  - HRM Systems (Human Resource Management Systems)
  - LMS (Learning Management Systems)
  - Skills Management Systems (SMS)
  
- CMS har olika **angreppssätt**
  - **Jobb-baserat** arbetssätt:
    - Arbets-/kompetensbeskrivningar baserade på hur företagen har agerat historiskt
    - Försöker hitta personer som platsar inom ramen av dessa beskrivningar
  - **Skill-baserat** arbetssätt:
    - Identifierar färdigheter och beteenden som en person behöver för att agera kompetent inom ett visst arbetsområde
    - Ser hellre bemanningen som ett organisatoriskt medlemskap för att utnyttja och utveckla dessa potentiella förmågor flexibelt (snarare än att tillsätta en person i ett tjänst)



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Exempel kompetensprofil

### ▪ Jobb-baserat

- Business competence
  - Market
  - Customer
  - etc
- Functional/technical competence
  - Java pr.gr.
  - Project mgmt
  - etc
- Social competence
  - Communicative
  - Autonomous
  - etc

– Alltså: olika underkategorier ger roll- och arbetsbeskrivningar till befattningar

### ▪ Skill-baserat

- Competence-in-stock
- Competence-in-use
- Competence-in-the-making

– Alltså: olika beskrivningar om individens egenskaper och färdigheter i olika situationer ger beteendebeskrivningar av hur dessa kompetenser anammas

## CMS – relaterad forskning

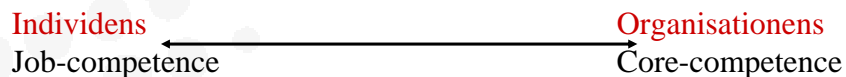
### ▪ CMS bör utgå ifrån **organisationsstrategin**:

- För att kunna kopplas till **verksamhetens** aktuella behov
- Men... om den innehåller målbegrepp som "stabilitet", "förutsägbarhet", "effektivitet" – då kan ev. utveckling och utforskning av **ny** kompetens hindras

### ▪ **Kompetens** i sig själv är inget objekt som tillhör varken en individ eller en organisation utan är snarare en **kontinuerlig process** av att skapa, definiera och skapa om kunskap och färdigheter

## Individ-organisations-relationen...

- **Management-litteraturen** tar fasta på processer och aktiviteter kopplat till organisations- och ledningsnivån, "core competence"



- **HR-litteraturen** utgår ifrån individnivån med dennes egenskaper och kvaliteter i utförande av arbetet, "job-based competence"

## Uppmuntra motivationsfrämjande lösningar (individ)

- En motiverad personal borde minska kostnader för olika strukturella lösningar för t ex övervakning och kontroll...
- Istället satsa på att synliggöra olika medarbetares engagemang, deltagande och interaktion
- Olika typer av kompetenshöjande aktiviteter ska värderas som "den aktivitet den är"
- Känslan av trivsel och nöje ska komma från aktiviteten i sig och inte från nåt strukturellt incitament eller någon kompensation
- Individer känner sig mer motiverade om det finns en professionell praktik som bygger på ömsesidiga relationer såsom grupptillhörighet och community-känsla
- Då har individen lättare att bedöma om enskilda intressen behöver offras för gruppen/organisationen som helhet
- Individer måste få support i form av positiv feedback på sitt arbete

*"If you want people to make a good job, give them a good job to do."*

*"Doing it just for fun"*

*"The willingness to cooperate"*

## Integrera relationer och kontakter (organisation)

- Relationer och kontakter:
  - Medarbetare från såväl linje/stab som projekt och konsult
  - Kunder och Leverantörer
  - Rådgivare
  - Konkurrenter
  - Högskola och Universitet
  - Föreningar och nätverk

*Firms can best manage external knowledge – bring the outside in – by leveraging relationships with stakeholders in specific ways. Rather than creating separate knowledge/competence management systems, managers should use networks of relationships they are building for other purposes to improve the knowledge/competence flows across the firm's boundaries.*



CoMaNwO  
Competence Management in Network Organisations



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Kompetensprofiler

- Bygger på kompetensstrukturer av olika karaktär:
  - Från enklare typologier, till mer avancerade taxonomier och ontologier
  - Härledd från organisationens områden
  - Härledd från individens personliga områden
- Oavsett val av profilträd bör den vara:
  - Tydlig
  - Översiktlig
  - Förhandlad
  - Förankrad



CoMaNwO  
Competence Management in Network Organisations



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Exempel kompetensprofil som bygger på typologi och taxonomi

### ■ Taxonomi ...

#### ■ Jobb-baserat

- Business competence
  - Market
  - Customer
  - etc
- Functional/technical competence
  - Java pr.gr.
  - Project mgmt
  - etc
- Social competence
  - Communicative
  - Autonomous
  - etc
- Alltså: olika underkategorier ger roll- och arbetsbeskrivningar till befattningar

### ■ Typologi ...

#### ■ Skill-baserat

- Competence-in-stock
- Competence-in-use
- Competence-in-the-making
- Alltså: olika beskrivningar om individens egenskaper och färdigheter i olika situationer ger beteendebeskrivningar av hur dessa kompetenser anammats



CoMaNwO

Competence Management in Network Organisations



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## CMS state-of-the-art-systems



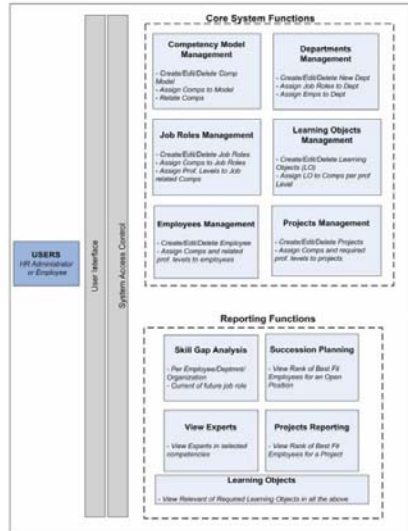
CoMaNwO

Competence Management in Network Organisations



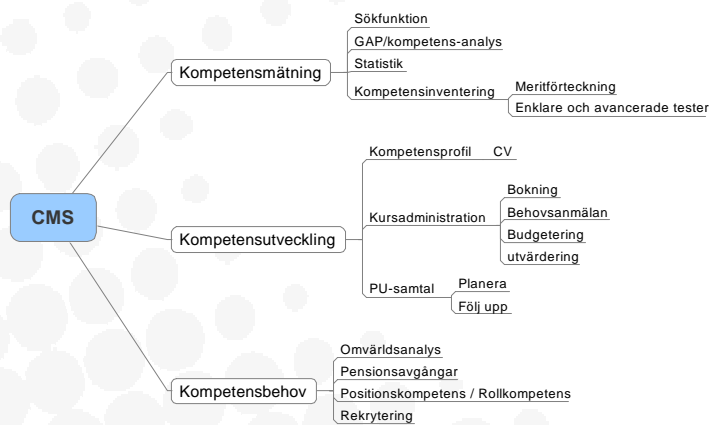
CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

# En vanlig systemarkitektur



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

# Funktioner och tjänster

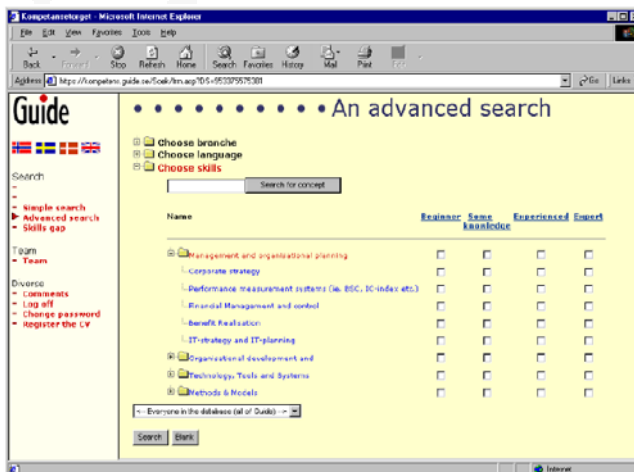


CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

# Kompetensmätning

- Sökfunktion
- GAP/kompetens-analys
- Statistik
- Kompetensinventering
  - CV, Meritförteckning
  - Enklare och avancerade tester

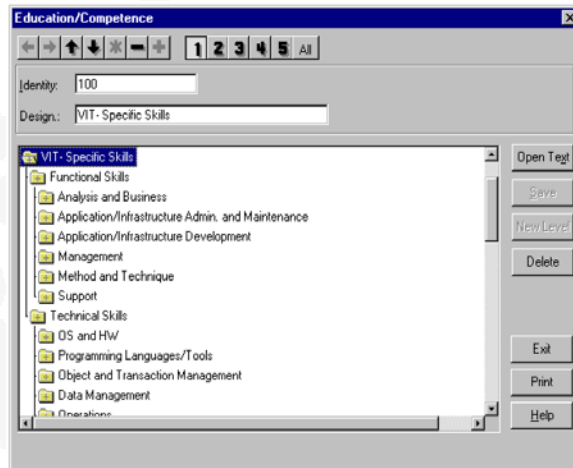
## Kompetensträd (kategorier och nivåer) i Guide's CMS



The screenshot shows a web browser window displaying the 'Guide' CMS interface. The page title is 'An advanced search'. On the left, there is a navigation menu with options like 'Search', 'Team', and 'Diverse'. The main content area features a search form with a 'Search for concept' button. Below the search form, there is a tree structure of competencies and a table of results. The table has columns for 'Name', 'Examiner', 'Sample Knowledge', and 'Experienced Expert'. The table lists various competencies such as 'Management and organizational planning', 'Corporate strategy', 'Performance measurement systems', etc.

Name	Examiner	Sample Knowledge	Experienced Expert
Management and organizational planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corporate strategy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance measurement systems (ie. BSC, IC-index etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financial Management and control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefit Realization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-strategy and IT-planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizational development and	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technology, Tools and Systems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methods & Models	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Kompetensträd (kategorier och nivåer) i Volvo IT's CMS



## Kompetensprofiler

- Bygger på kompetensstrukturer av olika karaktär:
  - Från enklare typologier, till mer avancerade taxonomier och ontologier

## Exempel kompetensprofil som bygger på typologi och taxonomi

### ■ Typologi...

#### ■ Jobb-baserat

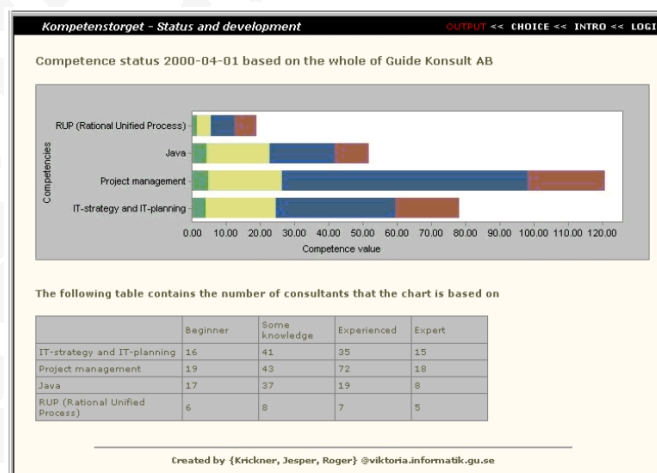
- Business competence
    - Market
    - Customer
    - etc
  - Functional/technical competence
    - Java pr.gr.
    - Project mgmt
    - etc
  - Social competence
    - Communicative
    - Autonomous
    - etc
- Alltså: olika underkategorier ger roll- och arbetsbeskrivningar till befattningar

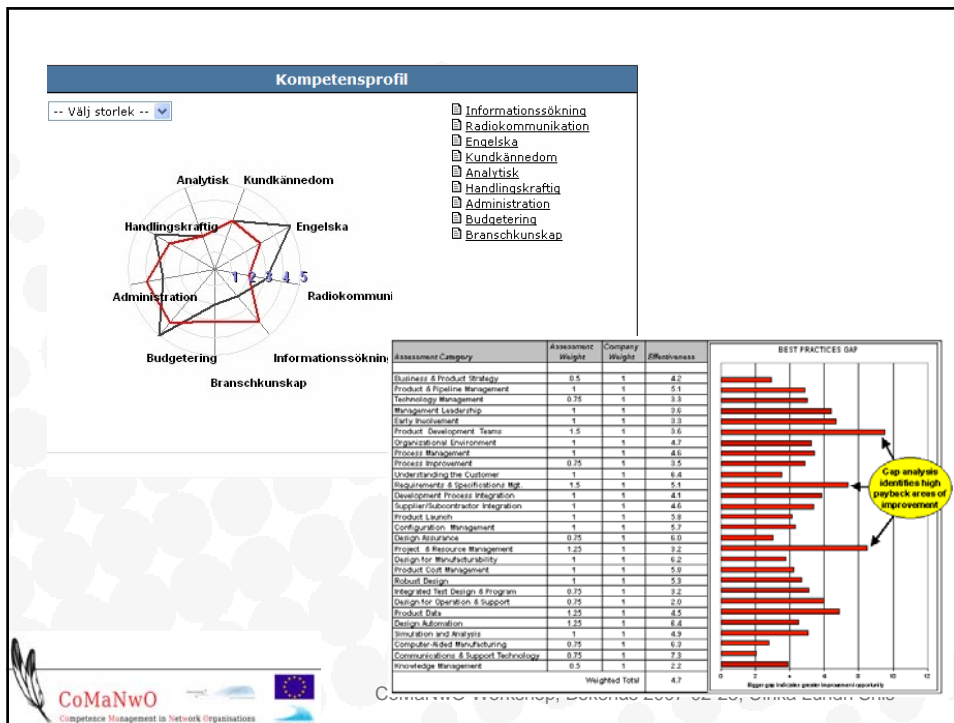
### ■ Taxonomi...

#### ■ Skill-baserat

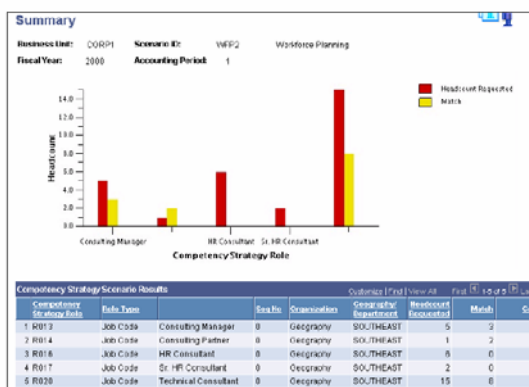
- Competence-in-stock
  - Competence-in-use
  - Competence-in-the-making
- Alltså: olika beskrivningar om individens egenskaper och färdigheter i olika situationer ger beteendebeskrivningar av hur dessa kompetenser anammas

## Visualiseringar av kompetensstrukturer





## Visualisering av GAP-analys



### Competency Strategy Scenario

Create a competency strategy scenario and then conduct a fit-gap analysis your current workforce against that strategy.

## Rapportutformning och visualiseringar

- Stapeldiagram, matriser och spindeldiagram...



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Kompetensutveckling

- Kompetensprofil
  - CV
- Kursadministration
  - Bokning
  - Behovsanmälan
  - Budgetering
  - utvärdering
- PU-samtal
  - Planera
  - Genomföra
  - Följ upp



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

**Personuppgifter Margareta Blad**

Utvecklingshistorik | PU-samtal

Kurs	Datum	Kurslängd	Levsnantör	Kursnr	Beskrivning
Arbetsrätt	2005-11-14	3 dagar	IAD		

Kurs	Datum	Kurslängd	Tidsenhet	Levsnantör	Kursnr	Beak
Arbeta i projekt	2003-07-24	1	Dagar	IAD		2003
Kundvård	2003-07-24	2	Dagar	Lexicon		9711
Ledarskapsutbildning	2003-07-24	2	Dagar	IFL		
Personlig ständkator, PSI	2003-07-24	1	Dagar	Avant		
Presentations teknik	2003-07-24	1	Dagar	Lexicon		
Stresshantering	2003-07-24	6	Månader	Avant		
Teamutveckling	2003-07-24	1	Dagar	ISL		

**Utvecklingssamtal**

Lägg till

Lägg till övergripande mål/verksamhetsmål nedan:

Övergripande mål/Verksamhetsmål (Tex, "Säljare inom 2 år")

I slutet av nästa år kommer jag att arbeta som kundansvarig.

(Max 250 tecken)

Spara

Tillbaka

CoMaNwO Competence Management in Network Organizations

## "My" learning activities

**Learning Home**

Search Learning Courses

Need help from HR?

Current Activities

Name	Type	Status	Start Date
Specifikationer till M... (S)	Workshop	Enrolled	08/05/2003
Specifikationer till M... (S)	Web-based Training	In Progress	08/05/2003
Specifikationer till M... (S)	Web-based Training	In Progress	08/05/2003
Specifikationer till M... (S)	Classroom	Enrolled	07/05/2004

Planned Activities

Name	Type	Assigned By	Assigned Date
Specifikationer till M... (S)	Classroom	Angela Elm	08/05/2003
Specifikationer till M... (S)	Web-based Training	Angela Elm	08/05/2003
Specifikationer till M... (S)	Classroom	Angela Elm	08/05/2003
Specifikationer till M... (S)	Classroom	Angela Elm	08/05/2003

Current Programs

Name	Type	Status	Completion Date	Enroll Completion
Professional Development	Continuum	In Progress	08/25/2002	

### Learning Homepage

The learning homepage enables your employees to quickly view and update their learning activities, tasks, and assignments. They can view activities they need to complete, courses that they're registered for or enrolled in, and their learning history.

CoMaNwO Competence Management in Network Organizations

CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

Personuppgifter Margareta Blad

Ansvarstagande  
Datasekerhet  
Effektivitet  
Ekonomi  
Engelska  
Juridik

Kompetens	Nivå	Nivådatum	MålNivå	MåDdatum	MåbeslutsDatum	Krav
Ansvarstagande	3	2003-09-16				3
Datasekerhet	3	2003-09-16				1
Effektivitet	3	2003-09-16				3
Ekonomi	1	2003-09-16	2	2004-09-16	2003-09-16	3
Engelska	2		3	2005-03-23	2004-03-23	3
Juridik	?	2003-09-16				?

CoMaNwO  
Competence Management in Network Organisations

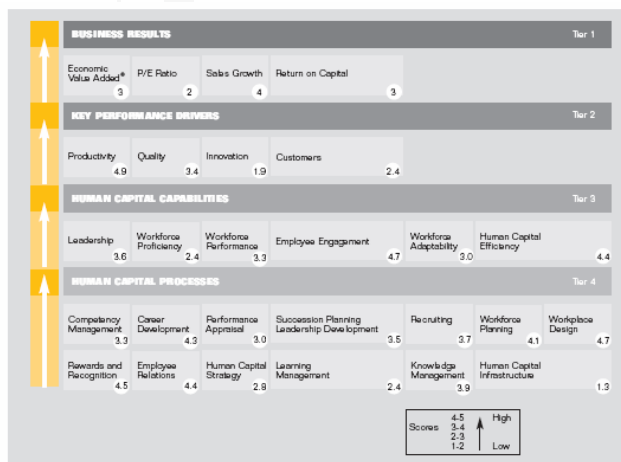
CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Kompetensbehov

- Vision och strategin
- Omvärldsanalys
- Pensionsavgångar
- Rekrytering

CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Strategiska "värden" som utgångspunkt för kompetenshanteringsprocessen



## Designprinciper och Implikationer

## Enheten att "räkna" kompetens på?

- Individuellt arbete
- På grupp/sektion
- Ledningen
- Hela organisationen
- ...
- I projekt?
- I nätverk?
- I det dagliga arbetet oavsett "enhet"...?



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## CMS:en bygger på **resurs-** och **repository-** principen

- Interna resurser i form av människor som har viss funktionell/teknisk kompetens
  - Kunskap och kompetens ses som en intern resurs
  - Dela kunskap mellan medarbetare
  - Räkna hem sina kurscertifikat
- Fokus på moduler för lagring och dokumentation
  - Extremt "datakrävande"
- Allokera resurser och bemanna projekt upplevs att "tas från linjen"



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## CMS:en bygger på **strukturella** lösningar

- Extremt integrerad och komplex data
  - Aggregeringar från en mängd inknappade värden (från individ till gruppnivå)
  - Integrerad med personaladministrativa datasystem, work-flowsystem, lednings-visionssystem
- Selektiva incitament för kunskapsdelning
  - Bonus och rewards ges endast till de som "delar med sig" och "fyller på information"
  - Dvs kvantitet istället för kvalitet, och därmed lättmätt data (explicit) istället för svårsmätt data (implicit)
- Visualiseringar är nödvändigt – men tvådimensionella  
"Spindeldiagram" verkar vara standard



CoMaNwO

Competence Management in Network Organisations



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Implikationer - **pros**

- Tydliga kompetenskrav
- Tillrägliga kompetensbedömningar
- Verksamhetens strategi och behov
- Få en bild av var kompetensbristerna är som störst
- Identifiera nyckelpersoner
- Gå in på rätt nivå med insatser
- Dokumentera och följa upp utvecklingssamtal
- Definiera individuella utvecklingsplaner utifrån verksamhetens behov
  
- Enkelt att lära sig, utan utbildning
- Tillgängligt för alla medarbetare



CoMaNwO

Competence Management in Network Organisations



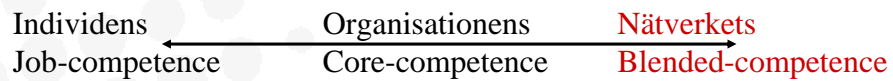
CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Implikationer - cons

- Mer ett rationalistiskt och instrumentellt synsätt råder i systemen
- Hårt integrerade system
- Komplexa och svårhanterliga, ej inlemmade i det dagliga arbetet
- Stödjer väldigt liten del av kompetenshanteringsproblematiken
- Litar fortfarande på kurser, certifieringar och seminarier ("hårddata") som insatser för kompetensutveckling
- Avsaknad av stöd för hela den interna, strategiska processen (kompetensförsörjningsprocessen som ett strategiskt verktyg)
- Avsaknad av stöd för kompetensutbyte och nätverkssamverkan, externt

## Våra designidéer

## Individ-organisations-relationen...



*Målet för oss har varit att försöka hitta scenarios som går på tvärs genom alla dessa enheter för att få tillräckligt med indata genererat för att kunna identifiera kompetenshöjande insatser på nätverksnivå*



CoMaNwO  
Competence Management in Network Organisations



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## Designprinciper som vi vill följa

- Från system- till verktygsmetofor
- Individuellt lärande och ansvar
- Kreativitet och innovation
- Arbetsintegrerat
- Externa kontakter och omvärldsbevakning
- Nätverksnivån



CoMaNwO  
Competence Management in Network Organisations



CoMaNwO Workshop, Bokenäs 2007-02-25, Ulrika Lundh Snis

## En tänkbar systemvision

"Ett innovativt och integrerbart system som ska tjäna som en infrastruktur/arkitektur för nätverkande företag att följa upp kompetenshanteringsaktiviteter på individ, grupp, organisations och nätverksnivå för att hantera planering, genomförande och uppföljning av kompetenshöjande aktiviteter på nätverksnivå."

"Nyttna med systemanvändningen bör vara att hjälpa företaget att upprätthålla organisationens och medarbetares kompetens på ett effektivt och entusiasmerande sätt."

## Scenarios för våra CMS-verktyg

