

Master Thesis in Informatics

Morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystem

Anders Lindström
Göteborg, Sweden 2007



IT University
of Göteborg

CHALMERS | GÖTEBORGS UNIVERSITET

Department of Applied Information Technology



REPORT NO. 2007:53

Morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystem

Future Competence in Competence Management Systems

ANDERS LINDSTRÖM



Department of Applied Information Technology
IT UNIVERSITY OF GÖTEBORG
GÖTEBORG UNIVERSITY AND CHALMERS UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY
Göteborg, Sweden 2007

Morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystem
Future Competence in Competence Management Systems
ANDERS LINDSTRÖM

© ANDERS LINDSTRÖM, 2007.

Report no 2007:53

ISSN: 1651-4769

Department of Applied Information Technology

IT University of Göteborg

Göteborg University and Chalmers University of Technology

P O Box 8718

SE – 402 75 Göteborg

Sweden

Telephone + 46 (0)31-772 4895

Göteborg, Sweden 2007

Morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystem
Future Competence in Competence Management Systems
ANDERS LINDSTRÖM
Department of Applied Information Technology
IT University of Göteborg
Göteborg University and Chalmers University of Technology

ABSTRAKT

Uppsatsen undersöker morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystem hos kunskapsorganisationer utifrån två frågeställningar. Varför ska ett kunskapsföretag ta hänsyn till morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystemet samt hur kan kompetenshanteringssystemet utvecklas för att hantera indikationer på morgondagens kompetens. Kompetensbegreppet har förändrats från att vara knutet till specifika arbetsuppgifter till att fokusera på den kompetens som behövs och används för att utföra en viss arbetsuppgift. Tidigare forskning talar om två olika kompetensdimensioner, den organisatoriska och den individuella. Den kunskapsorienterade organisationen utmärks av att den är föränderlig och hela tiden anpassar sig efter sin omgivning. Detta ställer nya krav på kompetensbegreppet och kompetenshanteringen. Forskare har utvecklat en modell för kompetens i kunskapsorganisationer som binder samman organisatorisk och individuell kompetens med hjälp av teknologi. Samma forskare har även utvecklat fyra designprinciper för kompetenshanteringssystem med syfte att stödja kunskapsorganisationer i deras arbete för att utveckla en bra kärnkompetens. Uppsatsen fokuserar på en av dessa designprinciper, nämligen integration av intressen. Uppsatsens empiri är hämtad från teknikkonsultföretaget Semcon AB, där det genomförts 19 halvstrukturerade intervjuer med medarbetare. Resultatet visar att kunskapsföretag ska ta hänsyn till morgondagens kompetens av flera skäl: morgondagens kompetens är en viktig del i den strategiska planeringen, synen på kompetenshantering och kompetensutveckling binds ihop genom att kompetensutvecklingen får tydligare och mer långsiktiga mål, samt att organisationen tvingas definiera sina kompetensmål tydligare. Den andra frågeställningen; om hur kompetenshanteringssystemet kan utvecklas för att hantera indikationer på morgondagens kompetens ges ett antal svar. Genom att till exempel implementera ytterligare ett kompetensträd, arbeta mer med nyckelord och kommentarer, styra skattningspunkter uppifrån i organisationen, implementera önskelistor och använda standardiserade fält i CV-modulen, utveckla en vidareutvecklingsdatabas samt ge en överskådlig bild av visioner, kompetensmål och annan aktuell information. I diskussionen diskuteras resultatet i förhållande till litteraturen och vikten av att integrera både organisationens och individens intressen i kompetenshanteringssystemet lyfts fram.

The report is written in Swedish.

Nyckelord: kompetens, kompetenshanteringssystem, kunskapsorganisation, kunskapsarbete, Semcon, intresseintegration, framtid
Handledare: Rikard Lindgren

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	2
1.1 SYFTE	2
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
2. TEORI	3
2.1 KOMPETENS SOM BEGREPP.....	3
2.2 ORGANISATORISK OCH INDIVIDUELL KOMPETENS.....	4
2.3 ARBETSBASERADE OCH KUNSKAPSBASERADE ORGANISATIONER.....	4
3. KOMPETENSHANTERINGSSYSTEM	6
3.1 USER-CONTROLLED TRANSPARENCY.....	7
3.2 REAL-TIME CAPTURE WITH FEEDBACK LOOP	7
3.3 MULTI-PERSPECTIVE INTEREST INTEGRATION	8
3.4 FLEXIBLE AND USER-CONTROLLED REPORTING	8
3.5 MORGONDAGENS KOMPETENS I KOMPETENSHANTERINGSSYSTEM	9
4. METOD	10
5. FORSKNINGSKONTEXT	11
5.1 SEMCON	11
5.2 KOMPETENS	11
5.3 SEMCON COMPETENCE MANAGEMENT	12
5.4 KOMPETENSKARTLÄGGNING	13
5.5 KOMPETENSGAP.....	13
5.6 KOMPETENSUTVECKLING	13
5.7 KOMPETENSHANTERINGSSYSTEMET K2	14
5.8 KOMPETENSUTVECKLINGSAKTIVITETER.....	14
5.9 DEFINIERING OCH ÖVERSYN AV MÅL	14
5.10 PERSONLIG UTVECKLING	15
6. RESULTAT	16
7. DISKUSSION	20
8. SLUTSATS	22
9. REFERENSER	23
BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR	24

1. Introduktion

Dagens kompetensbegrepp rymmer mer än formella cv-stolpar, men hur stort stöd finns det för framtida kompetens i våra kompetenshanteringssystem? För att ett företag ska ligga i framkant bygger det till stor del på utvecklingsintresserade medarbetare. Enligt valideringscentrum (2007a) är det ett mervärde om kopplingen mellan kundernas behov, organisationens mål och medarbetarens utveckling är tydlig. Det är ett relativt komplext samband som det inte finns mycket stöd för i dagens kompetenshanteringssystem. Enligt Lindgren, Henfridsson och Schultze (2004) har tidigare forskning har särskilt organisationers mål och utveckling från individers vilket gjort det svårt att hantera den spänning som finns mellan dem. Lindgrens et. al.'s utgångspunkt är att organisationers och individers kompetens och utveckling har ett samband. Uppsatsen begrepp "morgondagens kompetens" härstammar från begreppet *competence-in-the-making* som är behandlat i Lindgrens et. al.'s litteratur och syftar på den potentiella kompetens det finns motivation att utveckla, både för organisationen i stort och den enskilde individen. Lindgren et. al.'s huvudsakliga forskningsfråga var hur kompetenshanteringssystem kan designas för att stödja kunskapsintensiva organisationer. Resultatet blev ett antal designprinciper som kan användas i utveckling av kompetenshanteringssystem för kunskapsorganisationer. I den här uppsatsen kommer jag att fokusera på en av dessa designprinciper, nämligen integration av individuella och organisatoriska intressen. Denna designprincip har sitt ursprung i ett berikat kompetensbegrepp som bland annat tar hänsyn till att ett intresse är en indikation på en skicklighet/kunskap som en individ är motiverad att utveckla.

Uppsatsens empiri är hämtad från teknikkonsultföretaget Semcon AB, som är en av vår tids många kunskapsdrivna organisationer. Semcon har deltagit i ett standardiseringsinitiativ inom strategisk kompetensförsörjning och arbetar aktivt med sin kompetenshantering, vilket gör Semcon intressant som undersökningsobjekt för uppsatsen.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka varför man ska och hur man kan utveckla ett kunskapsföretags kompetenshanteringssystem till att stödja morgondagens kompetens för att bättre kunna möta framtidens utmaningar och möjligheter.

1.2 Frågeställningar

- Varför ska ett kunskapsföretag ta hänsyn till morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystemet?
- Hur kan kompetenshanteringssystem utvecklas för att kunna hantera indikationer på morgondagens kompetens?

2. Teori

Tidigare forskning inom området har sitt ursprung i olika discipliner. Lindgren et. al. är de första som studerar just kompetenshanteringsteknologier. (Lindgren et.al., 2004, s. 436)

"... there appear to be no studies on competence management technologies, that is, information systems specifically designed to help organizations manage competence, both at the individual and organizational level."

Den här uppsatsen fortsätter i samma spår som Lindgren et.al. och därför används samma teoretiska ramverk.

2.1 Kompetens som begrepp

Kompetens som begrepp blev uppmärksammat tidigt på 1900-talet. År 1911 gav Frederick Taylor ut "The Principles of Scientific Management", vilken beskrev metoder för att optimera utförandet av uppgifter. Det gick ut på att bryta ner en arbetsuppgift i lagom stora delar så att utbildade arbetare kunde utföra uppgifterna snabbt och enkelt. Det fanns *ett* bästa sätt att utföra varje delmoment på. Tidigare i historien låg kunskapen hos individerna själva och överfördes och utvecklades genom generationer och lärlingsförhållanden. Scientific Management tog inte vara på den sortens kunskaper, utan gjorde alla individer lika inför de nya standardiserade uppgifterna. (NetMBA, 2007)

Scientific Management ligger till grund för *the job-based organization*; den arbetsbaserade organisationen.

Under 1970- och 1980-talet kom begreppet kompetens att användas allt mer i Human Resource Management sammanhang. Deras syn på kompetens handlade om relationen mellan individen och arbetsuppgiften samt vilka kunskaper och andra färdigheter som behövdes för att utföra en viss uppgift på ett tillfredställande sätt. Denna kompetenssyn kritiserades redan då för att vara alltför ostrukturerad och ändamålsbaserad. (Lindgren et.al., 2003, s. 20)

Under 1990-talet framförde forskare än mer kritik till den arbetsbaserade synen på kompetens. Kompetensbeskrivningarna ansågs ofullständiga, kompetenserna var kategoriserade i arbetsuppgifter en extern relation mellan individens utmärkande drag och arbetsuppgifterna förutsattes. Kritikerna menade att kompetensbeskrivningarna var statiska och inte gav en representativ bild av individens kompetens. Som bäst kunde kompetensbeskrivningarna indikera förutsättningar för att utföra ett visst arbete. (Lindgren et.al., 2003, s. 20)

I linje med detta poängterade andra forskare att det största problemet med arbetsbaserade kompetensbeskrivningar var att det fokuserade på arbetsuppgifter snarare än individer. Formaliserade kompetensbeskrivningar var alltför ofta som en spegelbild av vad organisationen har arbetat med förut. De gav inte heller

någon bild av vad man kan förvänta sig av framtiden, både i form av vad man kan göra och vilka behov som kan komma att finnas. De formaliserade kompetensbeskrivningarna gjorde det också svårt för individerna att själva bidra till beskrivningarna av den aktuella arbetsuppgiften. Det fanns ingen flexibilitet i kompetensbegreppet, och karriärmöjligheter uppmuntrades inte alls då kompetens var knutet till arbetsbeskrivningar. (Lindgren et.al., 2004, s. 438)

För att komma tillrätta med problemen med de uppgiftsorienterade kompetensbeskrivningarna introducerades en alternativ utgångspunkt. Den fokuserade direkt på den kompetens som användes för att utföra ett visst arbete.

Lindgren & Henfridsson (2002) skriver att kompetenshanteringssystemen fortfarande i stor del baseras på arbetsbaserade kompetensbeskrivningar.

2.2 Organisatorisk och individuell kompetens

Tidigare forskning inom området är i huvudsak uppdelad i två dimensioner eller nivåer (Lindgren et.al., 2004, s. 436). Den ena dimensionen är den företags-ekonomiska som fokuserar på organisationens struktur och processer där organisationen identifierar och utvecklar sin kärnkompetens. Organisationens kärnkompetens definieras som:

"... all firm-specific assets, knowledge, skills, and capabilities, embedded in the organisation's structure, technology, processes and interpersonal (and intergroup) relationships" (Lindgren et.al., 2004, s. 437)

Den andra dimensionen är HR (Human Resource). HR-litteraturen fokuserar på individens kompetens, vilken man definierar som:

"an underlying characteristic of a person, which results in effective and/or superior performance in a job" (Lindgren et.al., 2004, s. 437)

Kompetenshantering syftar till att specificera vad organisationen har för kompetensbehov och att identifiera det eventuella gap mellan aktuell och önskad kompetens. Ett kompetensgap kan även vara positivt, det vill säga att man till exempel på en avdelning har mer kompetens inom något än vad som är önskvärt. I begreppet kompetenshantering ingår hur man hanterar frågor som kompetensutveckling och projektbemanning. (Lindgren et.al., 2004, s. 436)

2.3 Arbetsbaserade och kunskapsbaserade organisationer

Man har i tidigare forskning identifierat två olika typer av organisationer och deras syn på HR och kompetens (Lindgren et.al., 2004, s. 438). Den ena typen är den arbetsbaserade, *job-based*, och den andra är den kunskapsbaserade, *skill-based*.

Den klassiska arbetsbaserade organisationen kännetecknas av målorientering, planering, hierarki, ordning och förutsägbarhet. Man kan likna den vid en väloljad maskin med en fast samling rutiner där varje moment har en tydlig beskrivning.

Man tänker rationellt och organiserat. Relationen mellan organisation och individ karaktäriseras av "I pay you to do, not to think".

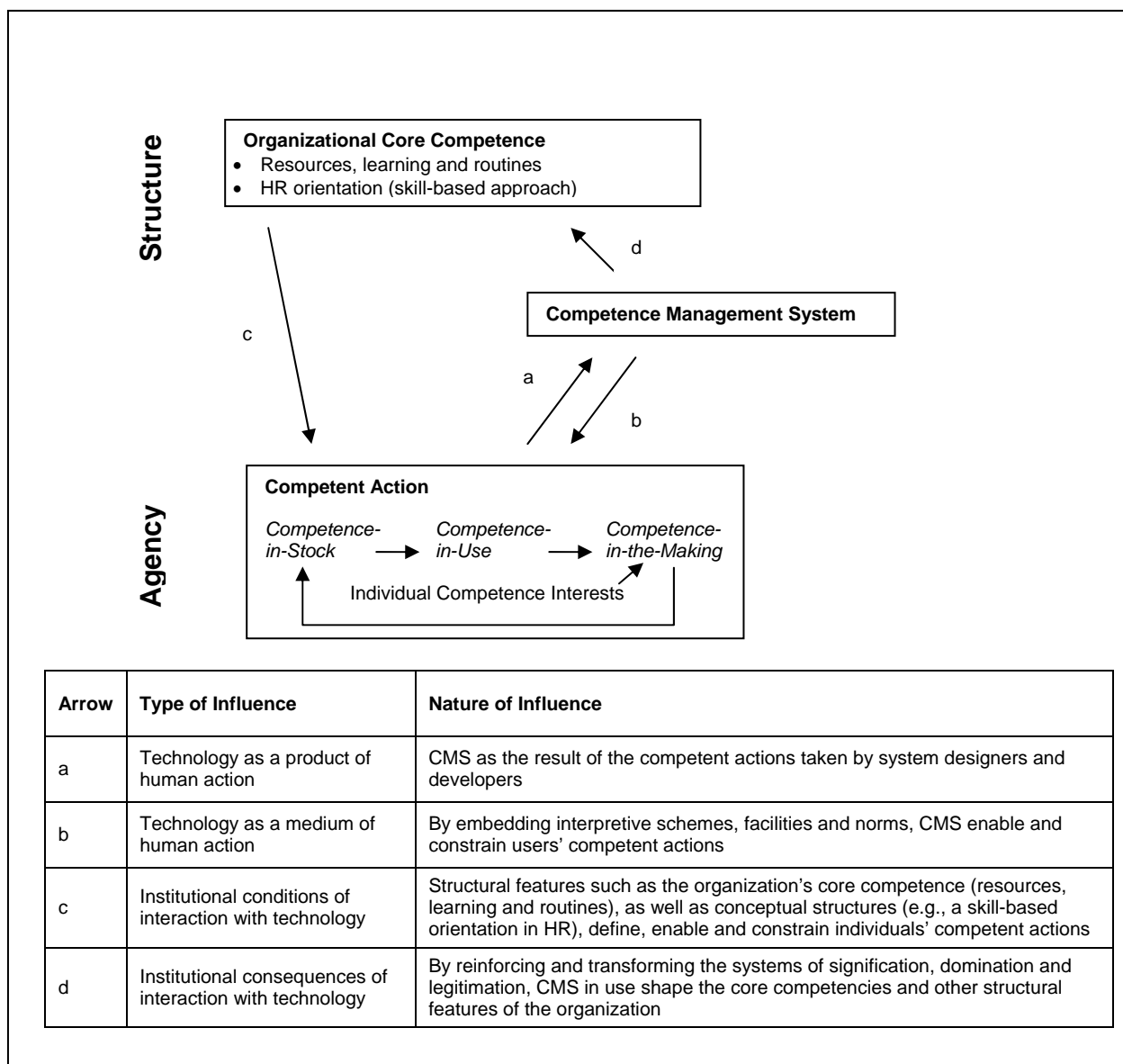
Kunskap i den arbetsbaserade organisationen är kodad som regler och rutiner vilka är knutna till positioner i organisationen snarare än till individer. Kompetens definieras antingen som kunskap och erfarenhet av teknologin eller som kunskap och erfarenhet av regler och procedurer för att utföra återkommande uppgifter. (Lindgren et.al, 2003, s. 21)

Under senare år har dock synen på vad begreppet arbete innebär gradvis förändrats. Från att ha innefattat smala och specifika uppgifter styrda av regler och procedurer till att ses som ett kollektivt uppdrag där människor med olika bakgrund tillsammans utvecklar kunskap och sluter sig till ett resultat. Kunskapsarbete definieras som kunskapsintensivt och med krav på abstrakt utbildning som är både teknisk och teoretisk. Kunskapsarbete utmanar rutiner och ställer krav på egen kreativitet för att utveckla unik kunskap. (Lindgren et.al, 2003, s. 21)

Den kunskapsbaserade organisationen utmärks av att den är föränderlig och hela tiden anpassar sig till sin omgivning. Man ser organisationen som ett öppet och dynamiskt system. Målet med kunskapsorienterade organisationer är att hitta kreativa vägar för att representera och överföra kunskap (Lindgren et.al, 2003, s. 22). Detta baseras på idén att kunskap finns i olika former, både implicit och explicit, på olika ställen, individer, hjärnor, i samtalet, i gruppen eller i organisationen, och att den hela tiden är föränderlig och förändras beroende på social gemenskap (Lindgren et.al, 2003, s. 21).

3. Kompetenshanteringssystem

För att sammanlänka organisatorisk och individuell kompetens skapade Lindgren et.al (2004) nedanstående modell för kompetens i organisationer, se figur 1. Modellen är baserad på organisationsteori, däribland Giddens teori om strukturation och Orlikowskis teori om samspelet mellan människa och teknologi. (Lindgren et.al, 2004, s. 439-440)



Figur 1. Modell av kompetens i organisationer (Lindgren et.al, 2004, s. 440)

Med ovanstående modell går det att förstå sambandet mellan organisatorisk och individuell kompetens och även teknologins roll i det sambandet. Här följer en

beskrivning av modellens roll för stöd av morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystem:

- Relation A: Kompetenshanteringssystemet är resultatet av ett kvalificerat arbete som utgår från organisationens behov och önsningar.
- Relation B: Kompetenshanteringssystemet blir ett forum där organisationen förser systemet med dess normer och resurser för att både skapa nya möjligheter för och styra medarbetarnas kompetensutveckling.
- Relation C: Organisationens villkor styr samspelet mellan kompetenshanteringssystemet och medarbetare genom till exempel tilldelning av resurser och lärande samt rutiner som stödjer interaktion med systemet.
- Relation D: Förutsatt att kompetenshanteringssystemet får legitimitet så kan det påverka formandet av organisationens kärnkompetens.

Lindgren et.al har i sina studier utvecklat, testat och reviderat fyra designprinciper för att kompetenshanteringssystem ska stödja kunskapsorganisationer i sin utveckling av en bra kärnkompetens (Lindgren et.al., 2004, s. 459). Dessa designprinciper är: *user-controlled transparency*, *real-time capture with feedback loop*, *multi-perspective interest integration* och *flexible and user-controlled reporting*.

3.1 User-controlled transparency

Principen om användarkontrollerad transparens stadgar att kompetens ska göras synligt och åtkomligt i hela organisationen. Principen motiveras av en önskan att sprida ut information om individers kompetens i skapandet av kunskapsdelande nätverk. Genom att ta bort skillnader mellan avdelningar skapas större möjligheter att utveckla en bra kärnkompetens. Dessutom uppstår mer flexibla och kreativa strukturer inom organisationen. (Lindgren et.al, 2004, s. 459)

Revisionen av principen visade att flera individer kände oro över att för mycket personlig information skulle vara synlig. Därför innefattar principen även att varje individ ska kunna kontrollera vilken information som skall synas för andra. Genom att visa på de fördelar som kunskapsdelning kan innebära för den egna utvecklingen så minskar man samtidigt risken att användarna upplever systemet som ett hot. (Lindgren et.al., 2004, s.460)

3.2 Real-time capture with feedback loop

Principen om en ögonblicksbild med återkoppling syftar till att information om individens kompetens ska samlas ihop allteftersom den skapas i arbetet. Principen motiveras av en önskan att fånga *competence-in-use* och därmed komma åt problemet med oprecis och inaktuell kompetensinformation.

Vid revisionen visade det sig att individer också här upplevde ett visst obehag. Oron kom ifrån att man inte riktigt visste hur systemet fångade upp informationen och hur den vidare användes i systemet. Därför innefattar nu principen en återkoppling. Användarna måste förstå hur informationen samlas in och ska inte bara kunna se hur systemet presenterar informationen, utan även kunna påverka den. Genom att både ha en implicit och explicit del i varje användarprofil kan kompetensinformation samlas in regelbundet samtidigt som användaren kan styra över vad som systemet representerar. (Lindgren et.al., 2004, s. 460)

3.3 Multi-perspective interest integration

Denna princip innebär att kompetenshanteringssystemet bör utöka den formella kompetensen med medarbetarens intressen. Principen motiveras av en önskan att berika kompetensbegreppet med intressen vilket kan ses som en indikation på kunskaper och färdigheter som medarbetaren är motiverad att utveckla. Den här principen syftar till att stödja *competence-in-the-making*.

Revisionen visade att många personer uppskattade de extra funktioner som utvecklats för att stödja den här principen. Revisionen visade också att det är av stor vikt att det inte bara är medarbetarnas intressen, utan att även organisationens intressen representeras i systemet. Organisationens intressen är i sin tur en spegel av vad organisationens kunder har för kompetensbehov. På detta sätt kan den potentiella spänningen mellan individers intressen och organisationens behov synliggöras som en strategisk riktning. Den kärnkompetens som organisationen önskar att utveckla synliggörs för medarbetarna.

Principen tillhandahåller även en bas för utveckling av mätbara och utvärderingsbara kriterium för *competence-in-the-making*. Till exempel kan chefer utvärderas både utifrån hur snabbt medarbetarna når sina kompetensmål satta av organisationen och i vilken grad kompetensutvecklingen motsvarar medarbetarnas intressen. Alternativt kan man göra en översikt över hur de olika intressen som finns utvecklar sig. Det kan i sin tur vara en indikation på hur flexibel, lyhörd och förändringsbenägen avdelningen eller organisationen är. På detta vis lyfts organisatoriska och individuella intressen upp. Det ger en bra möjlighet att förbättra organisationens kärnkompetens, vilket i sin tur utvecklar värde för organisationens kunder. (Lindgren et.al., 2004, s. 461)

3.4 Flexible and user-controlled reporting

Principen om flexibel och användarkontrollerad rapportering syftar till att kompetenshanteringssystemet ska stödja olika former av analyser på organisationens kompetens. Analyserna ska vara så flexibla att de ska gå att göra för i princip vilket ändamål som helst, både beträffande grupper såsom avdelningar, individer och olika tidsramar. Principen motiveras av en önskan att motverka kompetenshanteringssystemets stelbenthet.

Genom att ge bland annat chefer möjlighet att göra flexibla rapporter så kan kompetenshanteringssystemet bidra med värdefull information i den strategiska kompetensutvecklingsplaneringen genom att hänsyn till *competence-in-the-making*. (Lindgren et.al., 2004, s. 452)

3.5 Morgondagens kompetens i kompetenshanteringssystem

Då den här uppsatsens syfte är att undersöka varför man ska och hur man kan utveckla ett kunskapsföretags kompetenshanteringssystem till att stödja morgondagens kompetens fokuserar den på relationerna b och d i modellen. Det är designprincipen *multi-perspective interest integration* och kompetensformen *competence-in-the-making* som uppsatsen söker tillämpningar av i forskningskontexten.

4. Metod

Syftet med uppsatsen är att undersöka varför man ska och hur man kan utveckla kompetenshanteringssystem till att stödja morgondagens kompetens. För att göra denna undersökning möjlig vilar uppsatsen helt och hållet på den grund som Lindgren et. al. lagt i sina tidigare studier om kompetenshanteringssystem i kunskapsorganisationer.

För att kunna besvara uppsatsens frågeställningar samlades det in data om Semcons kompetenspolicy, kompetenshantering och rutiner via två samtal med Semcons HR-avdelning. Vid dess tillfällen demonstrerades även kompetenshanteringssystemet K2. Jag fick även ta del av ett antal interna dokument vilka ligger till grund för beskrivningen av Semcon som forskningskontext i kapitel 5. Förutom detta intervjuades 19 medarbetare på Semcon med en kvalitativ utgångspunkt. Av dessa var 1 person i Semcons ledning, 1 branschansvarig, 7 avdelningschefer, 3 teamledare, 1 projektledare och 6 konsulter. Intervjuguiden var halvstrukturerad med 13 intervjufrågor där det också fanns plats för lite vidare diskussioner. Frågorna fokuserade på medarbetarnas och organisationens intressen i relation till hur de upplevde att kompetenshanteringssystemet hanterade detta. Frågorna fångade även upp idéer och förslag kring hur man kan arbeta med intressefrågor i kompetenshanteringssystemet. De fullständiga frågorna finns i bilaga till uppsatsen.

Samtalen med representant från HR-avdelningen ägde rum på Semcons huvudkontor och varade i en timme vardera. Ett par av intervjuerna skedde även de på plats, dock sköttes merparten av intervjuerna över telefon på grund av att det var svårt att boka upp intervjutider. Intervjuerna varade i genomsnitt drygt 30 minuter. Intervjupersonerna valdes ut med motivationen om att fånga så många organisationsnivåer som möjligt för att erhålla en representativ bild. Urvalet styrdes av intervjupersonerna själva genom att första intervjupersonen tipsade om ett antal potentiella nästa intervjupersoner och så vidare. Detta var ett effektivt sätt att komma i kontakt med olika personer inom organisationen. Det gav mig även möjlighet att i viss mån välja ut intervjupersoner för att erhålla en god spridning.

Analysen började med att sortera fram det material som var relevant för uppsatsens frågeställningar. Alla svar som på något sätt relaterade till morgondagens kompetens lyftes fram vilka utgjorde underlaget till uppsatsens resultat. I resultatet analyseras dessa relevanta svar utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. I uppsatsens diskussion diskuteras resultatet med anknytning till teoriavsnittet.

5. Forskningskontext

5.1 Semcon

Ett konsultföretag som Semcon livnär sig på att sälja kompetens, vilket gör dem intressanta som objekt att undersöka. Semcon har dessutom deltagit i ett standardiseringsinitiativ inom strategisk kompetensförsörjning.

1999 fick Elisabeth Henriksson på Semcon i uppdrag av Business Region Göteborg att ta fram en standard för kompetensförsörjning och ledningssystem för kompetensförsörjning. Arbetet mynnade ut i en standard, SS 62 40 70. År 2004 blev Semcon världens första företag som certifierats enligt standarden för strategisk kompetensförsörjning (Valideringscentrum, 2004b).

Arbetet på företaget med standarden ledde även till ett behov av utveckling av deras kompetensdatabas KOMPIS, KOMPetens Inom Semcon. Vid den tidpunkten ansåg Semcon att det inte fanns något kompetenshanteringssystem att köpa som motsvarade deras behov. Det innebar att de utvecklade KOMPIS på egen hand och en vidareutveckling av det har lett fram till deras nuvarande kompetenshanteringssystem, K2.

Semcons kompetenshanteringssystem K2 är således utvecklat för att kunna hantera företagets kompetens i enlighet med standarden för strategisk kompetensförsörjning.

5.2 Kompetens

Semcons definition av kompetens är produkten av tre faktorer (Henriksson, 2004b):

Förmågan att lösa/utföra en uppgift genom kunskap x erfarenhet x vilja
--

Kompetenshanteringssystemet K2 är huvudsakligen uppbyggd kring ett klassiskt kompetensträd som representerar alla Semcons registrerade kompetenser. Kompetenserna är indelade i tre huvudkategorier: fackkompetens, affärsmässig kompetens och social kompetens. (Semcon, 2004)

- Fackkompetens är den kompetens som man är anställd för på Semcon. Det kan till exempel vara programmering, konstruktionsteknik eller utveckling av digitalteknik.

- Affärsmässig- eller verksamhetskompetens är hur väl man känner till Semcons mål, metoder, verktyg och kunder. Specificerat handlar det till exempel om Semconkännedom, försäljning och kundkännedom.
- Social kompetens krävs för att använda sin fack- och/eller affärskompetens. Exempel är förmåga att kommunicera, servicekänsla och självständighet.

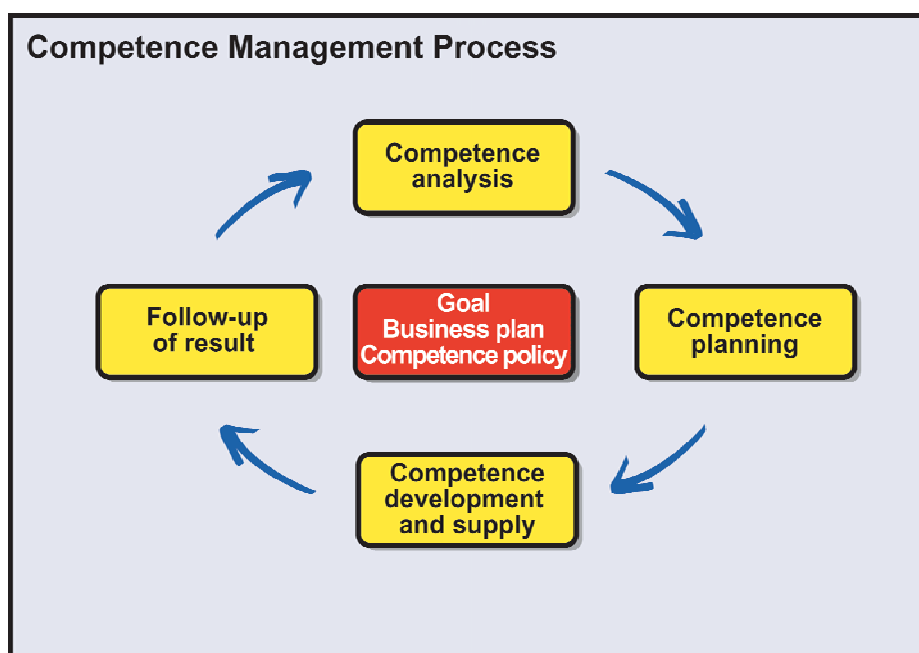
Under varje huvudkategori finns det en mängd underkategorier. Dessa kategorier representerar bland annat olika områden, branscher och system.

5.3 Semcon Competence Management

Semcons definition av Competence Management är (Henriksson, 2004a):

”Att ta tillvara, utveckla och styra medarbetarnas och organisationens kompetens för att uppnå verksamhetsmålen”

Competence Management är Semcons modell för analys, planering, genomförande och uppföljning av hela koncernens kompetensbehov. Det är ett system som innefattar rutiner, mallar och IT-stöd. Figuren nedan visar de delar och relationer som ingår i Semcons kompetenshantering. Man ska tänka sig modellen som en loop som hela tiden är aktiv där allting kretsar runt Semcons mål. Semcon gör en loop i modellen varje gång de uppdaterar sina mål (Henriksson, 2003b). Modellen är skalbar och tillämpas både på medarbetarnivå, avdelningsnivå, affärsområdesnivå och över hela organisationen. På avdelningsnivå går loopens runt på ett år, men processen är hela tiden aktiv och vid varje utvärdering och uppdatering av mål loopar processen (Semcon, 2004).



Figur 2. Semcon Competence Management Process
(Henriksson, 2004a)

5.4 Kompetenskartläggning

Fackkompetenserna skattas i grupp där kompetenserna värderas efter de allmänna beskrivningar som finns för varje fackkompetens. Gruppen bedömer och skattar således varje individs aktuella kompetens för de relevanta fackkompetenserna (Henriksson, 2004b).

De affärsmässiga och sociala kompetenserna skattas främst i personliga utvecklingssamtal, alternativt i grupp om gruppen är mogen för det. I likhet med fackkompetenserna har även de affärsmässiga och sociala kompetensbeskrivningarna allmänna beskrivningar. Dessa beskrivningar definierar vad som menas med varje skattningsnivå i K2 (Henriksson, 2004b).

För varje kompetens inlagd i K2 finns det en skala (0-D) som kompetenserna skattas mot. 0 för "ingen kompetens/ej relevant", A för "grundläggande kompetens", B för "god kompetens", C för "väl utvecklad kompetens" och D för "exceptionell kompetens". Utöver detta tar varje avdelning fram "nycklar" för att förtydliga och skapa enighet om vad som gäller för till exempel exceptionell kompetens inom ett visst kompetensområde. Dessa nycklar är handgripliga definitioner som man lätt ska kunna relatera till sig själv. Varje individ ansvarar för att den egna kompetenskartläggningen i K2 är aktuell (Henriksson, 2004b).

5.5 Kompetensgap

Baserat på Semcons affärsmål, aktuella kompetensbehov och genomförda kompetenskartläggningar identifieras och analyseras skillnaden mellan kompetensbehovet och den befintliga kompetensen, även kallat gapanalys. I K2 presenteras gapanalysen i form av ett stapeldiagram som tydligt visar vilka kompetensområden som måste förbättras. Det går att genomföra gapanalys både på avdelningsnivå och på individnivå (Henriksson, 2004b).

Semcon har gjort förhandsdefinitioner på vilka kompetenser som krävs för olika roller inom företaget. Den enskilde individen kan matcha den egna kompetensprofilen mot olika roller inom Semcon. På så sätt får medarbetaren en klar bild av de krav som ställs på varje roll och de interna karriärvägarna inom Semcon tydliggörs (Henriksson, 2004b).

5.6 Kompetensutveckling

Enligt kompetenspolicyn, vilken citeras nedan, låter Semcon kompetensutveckla sina medarbetare först och främst om det finns kunder som efterfrågar någon viss kompetens (Henriksson, 2004a).

"Semcon ska ge varje medarbetare möjlighet att ständigt utveckla sin kompetens för att möta kundernas, företagets och medarbetarens framtida behov"

Men likväl är personlig kompetensutveckling viktigt för Semcon. Se citat (Semcon, 2001, s. 89; Henriksson, 2004a):

“Utveckling av individen är en förutsättning för Semcons överlevnad. Om du inte har den senaste kompetensen som kunden efterfrågar, kommer vi inte att få det uppdrag vi vill ha. Det är därför ett ömsesidigt åtagande du har, du som anställd och Semcon som arbetsgivare, att utveckla dig”

Semcon anser att kompetensutveckling ska gå som en röd tråd från företagets vision och affärsidé, genom de olika affärsområdena till den individuella utvecklingen.

5.7 Kompetenshanteringssystemet K2

K2 består huvudsakligen av tre delar, en CV-modul, en kompetensskattningsmodul och en personlig utvecklingsmodul. Den personliga utvecklingsmodulen, PU-modulen, används främst vid de personliga utvecklingssamtalen där man i samråd med sin chef sätter upp egna kompetensutvecklingsmål. Dessa mål skrivs i fritext och är endast synliga för den enskilde medarbetaren och dennes chef.

K2:s kompetensskattningsmodul är byggd kring ett kompetensträd som sträcker sig över hela organisationen. Alla registrerade kompetenser finns någonstans i det trädet. Det är upp till varje avdelningschef att filtrera ut de kompetenser som är relevanta för avdelningen. Medarbetarna kan skatta sig på kompetenser utanför filtreringen, men i regel är filtreringen till stor hjälp då det annars blir alltför mycket information som dessutom blir svåröverskådlig.

CV-modulen i K2 är en uppdragslista där man listar relevanta utbildningar och uppdrag man genomfört både för Semcon och för andra företag. CV:n skall också innehålla en övergripande presentation om individens professionella roll och erfarenheter samt beskriva vilka språk han eller hon kan.

5.8 Kompetensutvecklingsaktiviteter

Från att tidigare endast sett kompetensutveckling som traditionella utbildningar och kurser har Semcon kommit att betrakta det i ett större perspektiv. Kompetensutveckling kan likaväl handla om att delta i ett nytt och utvecklande projekt, som att ingå i ett team där man tillsammans utvecklar varandras kompetenser. Man kan ingå i ett nätverk som ger regelbundna kontakter med personer att bolla frågor och lösningar med. Självstudier och E-learning ger tillgång till utvecklingsmöjligheter på tidpunkter som passar varje individ. (Henriksson, 2003a)

5.9 Definiering och översyn av mål

Semcon lever i en dynamisk värld och måste snabbt kunna anpassa sig efter kunders förändrade behov och önskemål. Det innebär att Semcon hela tiden måste

bevaka sin omvärld och löpande utvärdera och uppdatera sina kompetensmål och kompetensutvecklingsplaner. (Henriksson, 2003b)

5.10 Personlig utveckling

För Semcon är medarbetarnas personliga utveckling viktig. Semcon säljer kompetens som ökar kundernas konkurrenskraft (Semcon, 2001, s. 28). Det är genom att sätta värde till medarbetarnas kompetensutveckling som Semcon kan erbjuda sina kunder den kompetens de efterfrågar (Henriksson, 2003b). Se nedanstående citat från Semcons handbok:

"personlig utveckling är det viktigaste

En ny generation ingenjörer, IT-proffs, tekniker och andra specialister för med sig nya värderingar in i vår bransch. Typiskt är att man ser världen som öppen och att arbetsmöjligheterna finns över hela jorden. Typiskt är att man inte är tacksam för att få ett jobb, utan inser sitt värde och vill bli kompenserad för sina uppoffringar i privatlivet, men inte enbart med pengar, utan också med upplevelser och spännande projekt. Typiskt är också att man letar efter jobb med utmaningar och därmed stora möjligheter till en karriär som specialist med ovanliga särdrag. Mycket av detta passar väl in på Semcon och speciellt den värderingsförändring som gjort personlig utveckling viktigare än titlarna på visitkortet." (Semcon, 2001, s. 57-58)

6. Resultat

I intervjuerna med medarbetare på Semcon framkom att framtids- och intressekomponenterna i kompetenshanteringssystemet beror på hur noga avdelningschefen har angett avdelningens mål samt hur noga medarbetaren och dennes chef arbetar med de personliga kompetensmålen. Många av intervjupersonerna upplever målen som godtyckliga eftersom det saknas likriktning mellan avdelningarna och målen därför beror på avdelningschefens uppfattning om framtiden. Få av intervjupersonerna anser att de i K2 kan se Semcons intressen. En avdelningschef uttrycker systemets möjligheter på följande sätt:

“Medarbetarna kan se sitt affärsområdesmål och avdelningsmål om de är definierande. Som chef kan man definiera hur man vill att kompetensfördelningen inom avdelningen ska se ut om ett, två eller fem år. Det visas även för medarbetarna och ger information om vart verksamheten är på väg. Det går att definiera nya kompetenser.”

Samma avdelningschef berättar vidare om K2:s möjligheter att hantera personliga målsättningar:

“Varje medarbetare har en kompetensutvecklingsprofil med kompetensmål. Det går även att följa upp vad man har skattat över tid och då kan man se hur det gått att uppfylla de kompetensmål som är uppsatta. Det går även att göra GAP-analyser som i ett diagram visar avdelningens kompetensmål och hur man ligger till mot den. Det går även att göra GAP-analyser mellan sig själv och olika befattningar inom företaget.”

De personliga målsättningar som medarbetarna i vissa fall arbetar med i K2 är inte formaliserade, utan beskrivs i fritext. De personliga målen är bara synliga för medarbetaren själv och dennes chef. En annan avdelningschef nämner också möjligheten att göra GAP-analyser på avdelningsnivå men hävdar att informationen blir rörig och irrelevant eftersom det blandas in för mycket i kompetensträdet, både kompetenser inom branscher, system och olika verktyg. Åsikterna om hur väl man anser att K2 stödjer Semcons idéer och tankar om kompetens skiljer sig bland de intervjuade.

Utmaningen för Semcon är att vidare utveckla och implementera de idéer som redan finns. Det intressanta blir att koppla ihop Semcons och medarbetarnas kompetensmål, vilket skulle binda ihop Semcons syn på kompetenshantering och kompetensutveckling.

Semcon vill ha kontrollen över och styra sina medarbetares kompetensutveckling. Vilka områden som är aktuella att kompetensutveckla inom bestäms i första hand av Semcons omgivning, Semcons kunder. Semcon kräver också av sina medarbetare att de är "up-to-date". Om Semcons medarbetare inte har den senaste

kompetensen som kunden efterfrågar kommer de inte att få de uppdrag de vill ha skriver de i sina interna dokument.

En konsult kommenterar att *"när projekt skall bemannas kan det nog vara värdefullt att få med de personer som är intresserade av det som skall göras men ännu inte haft möjligheten att skaffa sig den kompetensen"*. Enligt en projektledare går sådan information andra vägar och det är inte säkert att man lyckas att fånga upp rätt personer då det bygger på informella strukturer.

En annan möjlig tillämpning är en konsults tanke om en vidareutvecklingsdatabas. Där skulle man till exempel kunna se hur väl den egna profilen stämmer överens med Semcons önskemål och även kunna se vilka intresseområden som kollegorna lyft fram. I ett sådant forum skulle man kunna samla ihop medarbetare med liknande kompetenser och intressen för att till exempel samordna kurser.

En teamledare kommenterar att man skulle kunna se synergieffekter genom att lyfta fram individuella intressen. När man ser riktningen på avdelningen och de gemensamma intressena så kan det vara indikationer på morgondagens kompetens och således vara värda att undersöka närmare.

Nu kan uppsatsens första frågeställning, varför ett kunskapsföretag ska ta hänsyn till morgondagens kompetens, besvaras: Förutom att morgondagens kompetens är en viktig del i den strategiska planeringen binder den dessutom ihop synen på kompetenshantering och kompetensutveckling genom att kompetensutvecklingen får tydligare och mer långsiktiga mål. Det tvingar organisationen att definiera var man står och vilka mål man har så att medarbetarna kan jämföra sig mot organisationens mål. I Semcons fall skulle ett beaktande av medarbetarnas intressen, morgondagens kompetens, möjliggöra att kompetensutvecklingen gick som en röd tråd från Semcons vision och affärsidé, genom de olika affärsområdena ner till den individuella utvecklingen. Risken att man missar duktiga medarbetare och goda affärsmöjligheter minskar.

Uppsatsens andra frågeställning om hur kompetenshanteringssystem kan utvecklas för att hantera indikationer på morgondagens kompetens har fått många uppslag från intervjupersonerna. Återkommande bland intervjupersonerna är idén med ytterligare ett kompetensträd. I det trädet skulle man kunna skatta sina önskade kompetenser. Om man skattat vilka kompetenser man önskar förvärva skulle det vara möjligt att göra en GAP-analys mot de aktuella kompetenser man anser att man har. Baserat på en sådan analys skulle man kunna utarbeta en personlig kompetensutvecklingsplan, vilket kan vara en metod för att få med rätt kompetenser vid bemanning av projekt.

En avdelningschef påtalar möjligheten att skapa och skatta sig på upp till 10 nya kompetenser, men det verkar bara vara han av de intervjuade som känner till den funktionen. Den funktionaliteten gör inte så mycket till eller från i fråga om morgondagens kompetens då den fortfarande bara ser till den kompetens man

anser att man *har* för tillfället. Dock är det ett positivt steg i sig att det går att lägga till nya kompetenser till kompetensträdets.

En teamledare vill knyta fler nyckelord till skattningarna och önskar att det ska vara möjligt att kommentera skattningarna. Detta skulle möjliggöra en sammankoppling av formella, mätbara kompetensskattningar med mer personlig information kring skattningarna och hade bidragit till en bättre likriktning och förståelse för skattningen. Kommentarer kring skattningarna hade inte varit så meningsfullt i ett stort perspektiv, men kan vara mycket värdefullt på individnivå.

Ökad styrning uppifrån av skattningspunkterna skulle också bidra till bättre likriktning för Semcons kompetenser. Det är viktigt att ett kunskapsföretag som Semcon är tydliga i att definiera och bryta ner alla kompetenser och kompetensmål till överblickbara enheter. En sådan styrning skulle medföra lättare jämförelser av kompetenser mellan avdelningar och affärsområden.

Önskemålslistor nämndes vid flera intervjutillfällen. Intervjupersonerna menar att man i CV-modulen borde ha någon form av önskelista där man på ett ganska formellt sätt klickar i vilka branscher, kunder, system, verktyg etcetera som man är intresserad av och önskar uppdrag inom. Sådan information kan abstraheras upp, vilket innebär att man kan se tendenser om vad Semcons medarbetare tycker verkar intressant och roligt. Det ger i förlängningen indikationer om morgondagens kompetens, vilket ger en fingervisning om vilka områden Semcon har möjlighet att bli riktigt bra på.

Om man i CV-modulen även skulle använda sig av standardiserade fält så skulle informationen bli mycket mer hanterbar och sökbar. Då kan informationen om vad man gjort, vad man gör och vad man vill göra kunna vara tillgänglig på ett mycket tydligare sätt än idag.

Men hur kan man presentera framtidsbilderna eller indikationerna på morgondagens kompetens? Flera intervjupersoner önskar en sida som ger en överblick i K2. Den skulle bestå av sammanställningar av vad Semcon som organisation vill och även med möjlighet att se vad varje avdelning har för mål. Man skulle kunna presentera viktiga nyckelord och resultat av GAP-analyser mellan önskad och faktisk kompetens. Flera intervjupersoner önskar i K2 se skillnaden mellan Semcons mål och medarbetarnas faktiska kompetens samt skillnaden mellan medarbetarnas mål och faktiska kompetens. En teamledare tycker att Semcon ska sammanställa och tydliggöra mycket av den information som idag bara finns löst:

"Sammanställning på vad Semcon vill göra. Fler nyckelord på vart framtiden skall visa. Informationen kan inte vara så spretig som den är nu. Visa en sida som ger en överblick med lite diagram och bilder."

En avdelningschef menar att man med hjälp av sådan information skulle man kunna se behov av kompetensprofiler kopplat till områden och industrier. Då skulle det vara lättare att förutspå behov av personal med viss kompetens.

En konsult uttrycker i nedanstående citat en stark önskan om att kunna ta del av Semcons framtidsplaner:

”På inloggningssidan skulle man kunna visa visioner. Varje chef skulle sammanställa de önskade kompetenserna och presentera det på ett enhetligt sätt. Meritförteckningen borde använda sig av standardiserade fält och på så sätt bli mer sökbar. Då skulle även intressen kunna komma med på ett bra sätt.”

Intervjupersonerna nämner en rad saker som skulle kunna utveckla kompetenshanteringssystemet K2 för att kunna hantera indikationer på morgondagens kompetens. Genom att till exempel implementera ytterligare ett kompetensträd, arbeta mer med nyckelord och kommentarer, styra skattningspunkter uppifrån i organisationen, implementera önskelistor och använda standardiserade fält i CV-modulen, utveckla en vidareutvecklingsdatabas och till sist presentera visioner, kompetensmål och annan aktuell information på en presentationssida i K2.

Sammanfattningsvis visar resultatet att ett kunskapsföretag som Semcon måste arbeta aktivt med att förutse framtiden med dess hot och möjligheter. Då kan det vara till stor nytta att ha ett system som fångar upp medarbetarnas intressen, vilket ger större möjligheter att ta tillvara på och utveckla dennes kompetens.

Det är viktigt att ständigt uppdatera vilka kunder som är viktiga och vilka kompetenser de efterfrågar. På det sättet har man nytta av att känna till medarbetarnas intressen och förmågor.

7. Diskussion

Den kunskapsbaserade organisationen är beroende av och måste hela tiden anpassa sig efter sin omgivning. Kunskapsorganisationen Semcon lever på grund av att de är kreativa och utvecklar unik kunskap för varje uppdrag de genomför.

Kunskapsorganisationen kräver engagerade och kreativa medarbetare. Det gäller också att organisationsstrukturen kan anpassas i takt med att kunskapen förändras. En kunskapsorganisation, vars överlevnad hänger på kärnkompetensen, måste naturligtvis ha en medveten kompetensstrategi. Detta tycks Semcon ha i och med att de definierar kompetenshantering som att ta tillvara, utveckla och styra medarbetarnas och organisationens kompetens för att uppnå verksamhetsmålen.

Semcon definierar kompetens som produkten av faktorerna kunskap, erfarenhet och vilja, vilket indikerar att man syftar på individuell kompetens. Faktorerna kunskap och erfarenhet är både klassiska och relativt enkla att mäta. Värre är det med begreppet vilja som man inte verkar ha någon etablerad mätmetod för. Att begreppet vilja ligger inbakat i kompetensdefinitionen antyder dock att organisationen Semcon är intresserad av medarbetarnas intressen eftersom viljan att lära sig något nytt till stor del påverkas av vad man är intresserad av.

Semcon visar inte något större samband mellan organisatorisk och individuell kompetens mer än att all kompetensutveckling ska ske i enlighet med organisationens mål. Den modell som Lindgren et. al. utvecklat för kompetens i organisationer syftar till att överbrygga denna klyfta och är en möjlig utgångspunkt för det fortsatta utvecklingsarbetet av kunskapsorganisationens kompetenshantering. I modellen blir kompetenshanteringssystemet den naturliga bryggan mellan organisation och individ genom att det får ett tydligt syfte och roll i hanteringen av kunskapsorganisationens kompetens. Vidare ger modellen en plattform för att utveckla kompetenshanteringssystemet till att stödja det kompetensbegrepp som är nödvändigt för kunskapsintensiva organisationer.

I teorin beskrivs att kompetenshantering även innefattar kompetensutveckling. Semcon som företag tillämpar en strikt ordning på vad som är viktigt att kompetensutveckla med tanke på deras affärsmässighet. I första hand kommer alltid kundens, sen företagets och till sist medarbetarens behov av kompetens. Därmed menar de inte att utveckling av individens kompetens inte är viktig, utan att det i första hand är kundernas intressen som får styra hur medarbetarnas kompetens ska utvecklas. I uppsatsens resultat framkommer att beslut om vilka personer som ska kompetensutvecklas och inom vad till stor del bygger på informella strukturer. Att utöka kompetenshanteringssystemet med information om kundernas och därmed organisationens intressen vore ytterligare ett sätt att tydliggöra vilken kompetensutveckling som är önskvärd.

I Semcons teori kan man utläsa ett intresse för framtiden, av vad morgondagens kompetens är. I intervjuerna med anställda hos Semcon får man en lite annan bild. Skillnaden mellan dåtid, nutid och framtid verkar inte vara riktigt uppenbar. Intervjupersonerna menar att kompetenshanteringssystemet bara kan hantera nuvarande kompetens. Man värderar den kompetens man *har*, man lägger främst in de uppdrag man *har haft* och ibland även det man *har* i CV-modulen. Ett visst framtidsstöd finns dock i och med att varje avdelningschef kan definiera kompetensmål, men det är svårt att matcha detta mot Semcons mål.

Ett kunskapsföretag som vill lyckas bör enligt designprincipen om integration av intressen ha ett kompetenshanteringssystem som både stödjer organisationens och medarbetarnas intressen. Det ger en bra bild av vad man har och vart man vill komma och blir ett stöd i den strategiska planeringen. Semcon skulle således vinna på att implementera bättre stöd för organisationens mål i K2, men även ta hänsyn till medarbetarnas intressen. Detta hade gjort kompetenshanteringen mer komplett, och K2 skulle fungera som ett effektivt affärsplaneringsverktyg. Helt i linje med hur Semcon uttrycker att de önskar att kompetensutvecklingen inom organisationen ska gå till.

Hos Semcon finns redan mycket av den information som behövs om medarbetarnas intressen. Den uppdateras regelbundet genom bland annat utvecklingssamtal, men problemet är att informationen förblir dold. Den distribueras aldrig på det sätt som är önskvärt i en kunskapsorganisation som Semcon. Här skulle en intresseintegrering i kompetenshanteringssystemet kunna bli en resurs.

Som exempel på en enkel implementering av morgondagens kompetens kan nämnas ett av de mest återkommande förslagen från intervjupersonerna, ytterligare ett kompetensträd. Det skulle kunna se ut som att det för varje registrerad kompetens finns två skattningsskalor. Den ena för förvärvad aktuell kompetens och den andra för önskad kompetens. I det klickbara trädet skulle det alltså genomgående vara möjligt att skatta sig på både aktuell och önskad kompetens. Då blir det möjligt för alla att på ett enkelt sätt ta del av den informationen. Sådan information går lätt att abstrahera upp och man skulle kunna se tendenser och helt nya möjligheter till synergieffekter. Det skulle kunna bli en spännande GAP-analys mellan aktuell och önskad kompetens på medarbetarnivå och mellan medarbetarnas och företagets önskade kompetensnivå och områden.

För att kunna definiera organisationens mål krävs det att man förutser kundernas behov och branschens trender. Utan prognosen och blicken framåt framstår det som meningslöst och kanske till och med inåtvänt att fokusera så hårt på intressen. Då utnyttjas inte kopplingen mellan intressen och framtida kompetens.

8. Slutsats

Genom att integrera information om organisationens och medarbetarnas intressen i kompetenshanteringssystemet skapar man större möjligheter att förutse morgondagens kompetens; både den kompetens organisationen har potential till och den kompetens som efterfrågas av organisationens omvärld. Interesseintegration leder också till en mer relevant kunskapsutveckling hos medarbetarna och en bättre utveckling och styrning av organisationens kärnkompetens. Särskilt viktigt blir detta nu när samhället globaliseras och företag vill utöka sina kontakter med utländska organisationer. Att veta man vad man vill, vad man kan, och vad man har för möjligheter är viktiga ingredienser i receptet på ett framgångsrikt kunskapsföretag.

9. Referenser

- Henriksson, E., *Competence Management*, 4 (2004a), [Semcons verksamhetssystem PIR]
- Henriksson, E., *Kompetensanalys*, 3 (2004b), [Semcons verksamhetssystem PIR]
- Henriksson, E., *Kompetensplanering*, 1 (2003a), [Semcons verksamhetssystem PIR]
- Henriksson, E., *Uppföljning*, 1 (2003b), [Semcons verksamhetssystem PIR]
- Lindgren, R., Henfridsson, O., och Schultze, U., "Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study". *MIS Quarterly* 28:3 (2004)
- Lindgren, R., Henfridsson, O., "Using competence systems: adoption barriers and design suggestions", *Journal of Information Systems* 1:1 (2002), s. 65-67
- Lindgren, R., Stenmark, D., Ljungberg, J., "Rethinking competence systems for knowledge-based organizations", *European Journal of Information Systems* 12:1 (2003)
- NetMBA, *Frederick Taylor and Scientific Management*, [www-dokument, 2007-03-05], URL: <<http://www.netmba.com/mgmt/scientific/>>
- Semcon, *Competence Management*, 2004, [pdf-dokument]
- Semcon, *Semcon 3.0*, 2001, [pdf-dokument]
- Valideringscentrum, *Mervärdet av strategisk kompetensförsörjning* (2004a) [www-dokument, 2007-03-05], URL: <http://www.valideringscentrum.nu/kompetens/reportage/mervardet_av_strategisk_kompetensforsorjning/>
- Valideringscentrum, *Semcon - världens första certifierade företag enligt SS 62 40 70* (2004b) [www-dokument, 2007-03-05], URL: <http://www.valideringscentrum.nu/kompetens/artiklar/mervardet_av_strategisk_kompetensforsorjning/semcon_varldens_forsta_certifierade_foretag>

Bilaga 1: Intervjufrågor

1. Vet Semcon vad du är intresserad av?
2. Kan du i K2 visa vad just du är duktig på och intresserad av?
3. Kan du i K2 visa vilken kompetens du utvecklar i det uppdrag du har just nu?
4. Hur representeras Semcons mål för kompetensutveckling i K2?
5. Visar K2 hur du kan förbättra din kompetens i linje med Semcons mål?
6. Hur matchar Semcons definition av kompetens och K2:s representation av kompetens?
7. Kan du i K2 se och söka efter andra personer med liknande kompetenser och intresseområden som dina egna?
8. Hur representerar K2 dina intresseinriktningar?
9. Hur tycker du att K2 ska representera dina intressen?
10. Hur representerar K2 Semcons intresseinriktningar?
11. Hur tycker du att K2 ska representera Semcons intressen?
12. Kan man i K2 visualisera några framtidsbilder för Semcon?
13. Hur tycker du att framtidsbilder ska visualiseras i K2?