

Produktspecifikation: Modell för generella kompetenser i arbetslivet

– Projekt Kompetensmatchnings huvudleverans

© Arbetsförmedlingen
Författare: Elin Svedén, Leg. psykolog och STP-psykolog i Arbets- och organisationspsykologi
Datum: 2018-10-23
Diarienummer: Af-2016/0027 1554-13

Innehåll

1	Sammanfattning.....	6
2	Om dokumentet	8
2.1	Syfte.....	8
2.2	Hänvisningar till forskning	8
3	Ett gemensamt språk för kompetens	9
3.1	Vad är kompetens?.....	9
3.2	Generella kompetenser istället för mjuka kompetenser	10
3.2.1	Överförbarhet	10
3.2.2	Personlig lämplighet.....	10
3.2.3	Informell kompetens	11
3.2.4	Vilja och motivation.....	11
3.2.5	Generell kompetens i arbetslivet	11
4	Beteende och kompetensmodellen	12
4.1	Arbetsprestation – önskvärda beteenden i arbetet	12
4.2	Vad påverkar beteende i arbetet?.....	13
4.2.1	Psykiskt funktionssätt påverkar handlingspotential	13
4.2.2	Vilja att utföra visst beteende	14
4.2.3	Situationens betydelse för arbetsprestation	14
5	Matchning och kompetensmodellen	16
5.1	Vad är matchning?	16
5.2	Vad innebär det att vara matchningsbar?.....	17
5.3	Matchning i betydelsen urval – Att förutse arbetsprestation	17
5.3.1	Hur kan göra urvalsbeslut mer välgrundade?	18
5.3.2	Normativ respektive ipsativ profil.....	19
5.3.3	Datakvalitet ger urvalskvalitet.....	19
5.4	Förutsättningar för matchning – att stärka matchningsprocessen	19
5.5	Inkludering och diskriminering	20
5.6	Juridiska hänsyn och rättssäker användning.....	20
6	Fakta om kompetensmodellen	22
6.1	Syfte.....	22
6.2	Framtagande av modellen.....	22
6.3	Användningsområden	24
6.3.1	Hur kan modellen användas?	24
6.3.2	Hur ska modellen inte användas?	24
6.4	Struktur	25
6.4.1	Tre övergripande beteendedområden	25

6.4.2	Fem huvudkategorier	25
6.4.3	26 underkategorier	25
6.4.4	Om exempelaktiviteter	26
7	Kompetensmodellen – Fördjupat innehåll.....	27
7.1	Relationskompetens.....	27
7.1.1	Arbetar med andra för att gemensamt lösa en uppgift.....	27
7.1.2	Förmedlar information så att andra förstår	27
7.1.3	Bemöter andra utifrån deras behov.....	27
7.1.4	Agerar aktivt för att hjälpa andra	28
7.1.5	Övertygar andra att förändra ståndpunkt eller handlingsätt.....	28
7.1.6	Väcker engagemang hos andra	28
7.1.7	Bygger upp och stärker relationer	29
7.1.8	Får personer av olika ståndpunkt att komma överens	29
7.2	Organiseringskompetens	29
7.2.1	Planerar och arbetar systematiskt	30
7.2.2	Bidrar till ordning och reda	30
7.2.3	Följer eller utformar instruktioner och rutiner	30
7.2.4	Arbetar uthålligt över tid	31
7.2.5	Uppmärksammar detaljer för att säkerställa kvalitet/säkerhet	31
7.3	Prioriteringskompetens.....	32
7.3.1	Hanterar flera arbetsuppgifter eller information parallellt.....	32
7.3.2	Prioriterar utifrån helheten vad som ska göras och i vilken ordning ...	32
7.3.3	Väljer vägen som leder till bäst resultat	32
7.3.4	Lägger tid på att följa upp mål.....	33
7.3.5	Tar självständiga beslut när det krävs	33
7.4	Anpassningskompetens.....	33
7.4.1	Växlar arbetstempo när det krävs.....	33
7.4.2	Agerar lösningsfokuserat vid motgångar.....	34
7.4.3	Behåller kontroll vid ökad press eller belastning i arbetet.	34
7.4.4	Ändrar arbetssätt eller förhållningssätt när det krävs.....	34
7.5	Utvecklingskompetens	35
7.5.1	Upptäcker utvecklingspotential.....	35
7.5.2	Söker och vågar prova nya perspektiv och idéer	35
7.5.3	Startar och driver förändringsarbete.....	36
7.5.4	Förnyar eller förbättrar kontinuerligt sitt sätt att arbeta	36
8	Förslag till fortsättning – Det är nu det börjar!.....	37
8.1	Hantera potentiella risker	37

8.2	Säkerställa sakkompetens	38
8.3	Spår 1: Förvaltning och vidareutveckling av kompetensmodellen.....	39
8.3.1	Ägandeskap av modellen	39
8.3.2	Kompetensmodellens validitet	39
8.3.3	Möjliga bedömningsmetoder – hitta prediktorer.....	40
8.3.4	Annan vidareutveckling av modellen	41
8.4	Spår 2: Metodutveckling för den operativa verksamheten	41
8.5	Spår 3: Enhetligt språkbruk inom myndigheten.....	43
9	Bilaga A – Resultat från terminologiarbete	44
9.1	Begreppsträd för begrepp relaterat till ”mjuk kompetens”	44
9.2	Generell kompetens	45
9.3	Yrkesrelaterad kompetens.....	46
9.4	Ämnesspecifik kompetens.....	46
9.5	Överförbarhet av kompetens.....	47
9.6	Formell kompetens	47
9.7	Informell kompetens.....	47
10	Bilaga B – ”Pyramidanalys” och kortlek.....	49

1 Sammanfattning

Projekt Kompetensmatchning föreslår användning av *generella kompetenser i arbetslivet* och avråder från användning av begreppet *mjuk kompetens* inom Arbetsförmedlingen. Generella kompetenser i arbetslivet ska förstås som kompetens som går att tillämpa inom hela arbetsmarknaden och som baseras på en individs psykiska funktionssätt. Det handlar om handlingspotential i form av önskvärt beteende i arbetet och inte om egenskaper eller hur någon "är" privat.

Projektet har tagit fram en kompetensmodell för generella kompetenser i arbetslivet utifrån kluster av önskvärt beteende i arbete. Modellens fem huvudkategorier är *Relationskompetens*, *Organiseringskompetens*, *Prioriteringskompetens*, *Anpassningskompetens* och *Utvecklingskompetens*. Huvudkategorierna innehåller sammantaget 26 underkategorier, som i sin tur även specificeras med exempelaktiviteter.

Modellens syfte är att erbjuda en beskrivningsstruktur som kan användas för:

- Att få ett gemensamt ordförråd och en struktur för att kommunicera rörande generella kompetenser i arbetslivet, både internt och externt.
- Att stimulera en djupare analys av arbetsgivares kompetensbehov respektive arbetssökandes bild av sin kompetens. Detta genom att flytta fokus mot att specificera önskvärda beteenden i arbetet, respektive att specificera beteenden man föredrar eller tror sig kunna bidra med till en arbetsplats, istället för att stanna vid mer diffusa etiketter om hur någon ska vara eller är.
- Att underlätta kommunikationen mellan arbetsgivare och arbetssökande. Genom att använda modellen för att strukturera befintlig information som kunderna redan idag använder sig av för att göra sina egna beslut, utifrån vilken kandidat eller tjänst man uppfattas ha matchning med.

Det är viktigt att observera att kompetensmodellen i sig inte är ett bedömningsinstrument eller urvalsverktyg. Modellen kan således inte direkt användas för:

- Att rekommendera lämplig kandidat eller arbete, inklusive att göra urval.
- Att verifiera arbetsgivares faktiska kompetensbehov eller arbetssökandes faktiska kompetens.

Utifrån kompetensmodellen rekommenderar projektet att nästkommande utvecklingssteg rymms inom tre spår som man bör jobba vidare med parallellt inom myndigheten:

- Spår 1: Förvaltning och vidareutveckling av kompetensmodellen

- Spår 2: Metodutveckling för den operativa verksamheten
- Spår 3: Enhetligt språkbruk inom myndigheten

Man behöver också hantera vissa potentiella risker, framför allt risk för felanvändning, samt säkerställa att man har lämplig sakkompetens.

2 Om dokumentet

2.1 Syfte

Detta är en produktspecifikation av projekt Kompetensmatchnings huvudleverans. Syftet är att ge en fördjupad bild av den kompetensmodell för generella kompetenser i arbetslivet som tagits fram inom projektet, hädanefter benämnd som *kompetensmodellen* eller *modellen*. Dokumentet är tänkt att användas som underlag för beslut inom Arbetsförmedlingen samt för att ge en bild av hur man kan och bör gå tillväga i fortsatt utvecklingsarbete. Dokumentet innehåller även viss teoretisk bakgrund om företeelser som under projektets gång visat sig behöva förklaras, för att underlätta förståelsen av kompetensmodellen och rekommendationerna relaterat till tillämpningen av den.

2.2 Hänvisningar till forskning

I dokumentet hänvisas det ibland till vad forskningen säger. Dessa hänvisningar utgår från rådande forskningsläge inom fältet arbets- och organisationspsykologi, inklusive rekrytering och urval. Specifika referenser kommer dock inte ges. Om man som läsare själv vill skaffa sig en övergripande bild av forskningsläget kan man exempelvis läsa den lättlästa boken "En liten bok om personalurval" av Christopher Svensson (Type and Tell, 2018) eller den mer omfattande "Human Resource Selection" av Robert Gatewood, m.fl. (Cengage Learning, 8:e upplagan, 2016). Man kan också läsa vägledningen "Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera – det här visar forskningen" från Diskrimineringsombudsmannen (DO) (2016).

3 Ett gemensamt språk för kompetens

Projekt Kompetensmatchnings uppdrag var att utveckla arbetssätt och verktyg som gör att myndigheten kan ta ett första steg mot att börja matcha på mjuka kompetenser. Projektet skulle bidra till förflyttningen från att i hög grad fokusera på yrke till att fokusera på kompetens i sin helhet (från yrke till kompetens). Detta genom att:

- Öka arbetsgivares förmåga att bättre beskriva sitt kompetensbehov avseende mjuka kompetenser och därmed bättre kunna tillsätta platser.
- Öka arbetsökandes förmåga att synliggöra sina mjuka kompetenser och därmed bli mer matchningsbara.
- Öka Arbetsförmedlingens systematik i att hantera mjuka värden i matchningen.

För att kunna göra detta är det viktigt att först och främst hitta ett sätt att kunna beskriva mjuk kompetens, vilket innebär att man också behöver ta ställning till vad kompetens i sig är för något.

Projektet har samarbetat med en terminolog från Terminologicentrum (TNC) för att ta fram ett utkast som kan bli ett förslag till en myndighetsgemensam terminologi rörande begreppet *mjuk kompetens* och närliggande begrepp. Se bilaga A för att ta del av underlaget från detta arbete. Där berörs termerna: *kompetens, generell kompetens, yrkesrelaterad kompetens, ämnesspecifik kompetens, överförbarhet av kompetens, formell kompetens och informell kompetens*.

3.1 Vad är kompetens?

Kompetens är ett utmanande begrepp att handskas med. Det finns ingen entydig definition vare sig nationellt eller internationellt. Det finns däremot ett antal mer eller mindre genomarbetade standarder och sätt att beskriva vad man menar med kompetens. Inom ramen för projekt Kompetensmatchning har man valt att närma sig begreppet utifrån arbetsmarknadens behov.

Vad är arbetsgivare ute efter när de vill ha medarbetare som innehar det som kallas kompetens? Det som arbetsgivare är intresserade av i slutändan är att uppnå goda verksamhetsresultat genom medarbetarnas arbetsprestationer, det vill säga önskvärda beteenden som åstadkommer värdefulla effekter. Detta förutsätter att medarbetarna kan, vill och har möjlighet att utföra det önskvärda beteendet.

Begreppet kompetens förstås här som det beteende man kan utföra – en handlingspotential utifrån sina samlade inläringserfarenheter, oavsett hur man gjort dessa erfarenheter. Det kan vara värt att nämna att en individs psykiska och

fysiska förutsättningar sätter ramar för vad man kan lära sig att göra, samtidigt kan en individ utvecklas inom dessa ramar.

3.2 Generella kompetenser istället för mjuka kompetenser

Om begreppet kompetens är utmanande att definiera, så blir det än mer otydligt när det gäller att beskriva mjuk kompetens. Även när det gäller den mjuka kompetensen och besläktade begrepp som *soft skills* och *enterprising skills* finns det olika sätt att dra gränsen mot det som anses vara *hård kompetens*, vilket ofta anses vara kompetens som är ämnesspecifik, yrkesspecifik, utbildningsspecifik eller liknande.

3.2.1 Överförbarhet

Flera definitionsvarianter gör att det "mjuka", direkt eller indirekt ställs i motsatsförhållande till kompetens som anses vara "hård" kompetens. Det finns dock en svårighet att dra en entydig gräns mellan vad som är hårt och mjukt. Exempelvis kan vissa kompetenser inom det sociala området anses vara yrkesfärdigheter (hårda kompetenser) i vissa yrken, men anses vara mjuka kompetenser inom andra verksamhetsområden.

Inom projekt Kompetensmatchning har man funnit att det varit mest fruktbart att fokusera på i vilken grad som kompetensen är överförbar till andra delar av arbetsmarknaden, snarare än att försöka dela in i den hård eller mjuk. Detta möjliggör att man kan se på individens sammantagna kompetens, vilken kan innefatta både delar som är gångbara på stora delar av arbetsmarknaden och delar som kanske är mer specifika för vissa arbetsuppgifter eller sammanhang. Detta minskar också risken att man ställer det hårda och det mjuka mot varandra, eftersom det egentligen inte finns någon motsättning utan flera typer av kompetens som med fördel kan samexistera hos individen. Detta verkar också ligga i linje med hur man resonerar på arbetsmarknaden.

3.2.2 Personlig lämplighet

Flera definitionsvarianter handlar också om sådant som kan benämnas som *personlig lämplighet*, *personliga egenskaper* och liknande. Det finns mer eller mindre genomarbetade definitioner och en varierande grad av koppling till beteende i arbetet. Det finns även många exempel på hur både våra kunder och medarbetare inom Arbetsförmedlingen stannar vid ytliga etiketter och floskler för att beskriva både kompetensbehov och den kompetens som en individ tycker sig kunna erbjuda en arbetsplats. För att kunna prata om kompetens i perspektivet beteende är det viktigt att det finns en hänvisning till vad man gör i arbetet och att man inte stannar vid beskrivningar om hur man "är" eller bör "vara". Hur gör man sig en bild av någon som "är" exempelvis "flexibel" eller "social" när man jobbar? Det givna svaret blir: genom att ta ställning till personens beteende.

Man kan dock göra avgränsningen att man med mjuk kompetens sällan avser fysisk handlingspotential (som exempelvis att kunna utföra en finmotorisk uppgift).

Vanligtvis avses den typen av handlingspotential som baseras på psykiskt funktionssätt¹.

3.2.3 Informell kompetens

Ibland används begreppet *informell kompetens* synonymt eller delvis synonymt med mjuk kompetens. Projektet föreslår att man särskiljer formell och informell kompetens utifrån om kompetensen har verifierats med intyg eller ej (se även Bilaga A). Utifrån detta kan informell kompetens röra sig om sådant som man tillskriver både ”hårda” och ”mjuka” värden. De ”mjuka” värdena verifieras dock mer sällan med intyg.

3.2.4 Vilja och motivation

Ibland införlivas sådant som vilja, intresse, värderingar, drivkrafter och motivation i olika typer av kompetensmodeller eller vid hantering av begreppet *mjuk kompetens*. Projektet har dock valt att renodla begreppet kompetens till att gälla det som en person kan göra eller har handlingspotential för utan hänsyn till om personen i den enskilda stunden vill eller har möjlighet att göra det. Detta eftersom kompetens och vilja kan existera eller saknas oberoende av varandra.² Hur vilja och motivation kan påverka ens beteende i arbetet berörs kort i avsnitt *4.2.2 Vilja att utföra visst beteende*.

3.2.5 Generell kompetens i arbetslivet

Projektet har kommit till slutsatsen att avråda från användning av begreppet mjuk kompetens och istället prata om generell kompetens i arbetslivet. Generell kompetens i arbetslivet ska förstås som kompetens som går att tillämpa inom hela arbetsmarknaden och som baseras på en individs psykiska funktionssätt. Det handlar om handlingspotential i form av önskvärt beteende i arbetet och inte om egenskaper eller hur någon ”är” privat.

¹ Det vill säga sätt att fungera utifrån ens psykiska förutsättningar, här främst med avseende på kognitiva resurser och personlighetsfaktorer.

² Exempelvis kan man ha kompetensen att utföra vissa arbetsuppgifter men inte vilja göra dem vilket gör att man därför inte når önskat resultat. Alternativt kan man ha stark vilja att utföra vissa arbetsuppgifter, men sakna kompetens för att kunna utföra dem och av den anledningen inte nå önskat resultat. I det första fallet skulle kompetenshöjande insatser troligtvis inte ha någon effekt men skulle kanske kunna vara på sin plats i det senare fallet.

4 Beteende och kompetensmodellen

I denna kompetensmodell är användningen av begreppet *beteende* inte i enbart i den striktaste beteendepsykologiska betydelsen³. I modellen inkluderas även mentala överväganden och vissa tankemässiga operationer. Exempelvis ”att kontrollera sina känslouttryck” och ”att upptäcka utvecklingspotential”.

Vissa typer av beteenden beskrivs också utifrån vilken effekt beteendet leder till eller syftar att leda till, som exempelvis ”agerar för att hjälpa andra”. Kompetensmodellen syftar dock till att erbjuda en struktur som man kan specificera konkreta beteenden utifrån, exempelvis ”hjälp till med kollegors arbetsuppgifter, när man är klar med sina egna”.

En beskrivning av ett beteende kan vara på olika specificeringsnivå. Jämför exempelvis ”att lyfta en penna” med ”att leda ett företag”, där beteendet ”att lyfta en penna” kan ingå i det senare. Kompetensmodellens kategorier kan sägas beskriva typer av beteenden i kluster som man kan utgå ifrån för att göra mer specifika beskrivningar av önskvärda arbetsprestationer. Vad som är en lagom specificeringsnivå måste avgöras av sammanhanget.

4.1 Arbetsprestation – önskvärda beteenden i arbetet

Inom arbets- och organisationspsykologisk forskning brukar arbetsprestation eller önskvärda beteenden i arbete delas in i tre dimensioner.

- Uppgiftsprestationer – Vad medarbetaren gör för att uppnå de kvantitativa eller kvalitativa resultat som förväntas.
- Organisatoriskt medborgarskap – Beteenden som inte är direkt kopplade till medarbetarens arbetsuppgifter men som bidrar till verksamhetens bästa på ett indirekt sätt genom att påverka den sociala och psykologiska miljön på arbetsplatsen.
- Kontraproduktivitet – Icke önskvärda medvetna beteenden som leder till ekonomiska eller materiella förluster samt beteenden som resulterar i psykiskt eller fysiskt lidande för andra.

I idealfallet vill arbetsgivarna naturligtvis ha hög grad av beteenden inom de två första dimensionerna och låg grad av beteenden inom den sista dimensionen.

Kompetensmodellen innehåller typer av beteenden som kan relateras till uppgiftsprestation och organisatoriskt medborgarskap.

³ Individens yttre rörelser, mimik, gester, skrik, skratt, verbala beteende och så vidare som reaktioner på inre och yttre stimuli (Psykologilexikon).

4.2 Vad påverkar beteende i arbetet?

Människans sätt att fungera är komplext och vad som i en enskild situation ligger bakom varför man betar sig som man gör är omöjligt att avgöra med exakt säkerhet.⁴ Mycket översiktligt kan man säga att vad man kan göra, ens handlingspotential, sätter ramarna för vilket beteende som ens är möjligt för individen. Det vill säga det som här kallas kompetens. Vilket beteende som i en enskild stund faktiskt kommer till uttryck samverkar dock med vad man vill göra och faktorer i den situation man befinner sig i. Kompetensmodellen erbjuder en beskrivningsstruktur för beteende som individer kan ha handlingspotential för utifrån sitt psykiska funktionssätt. Modellen beskriver dock inte de faktorer som har att göra med vilja eller situation. Dessa kan, som sagt, emellertid ibland införlivas i olika typer av kompetensmodeller eller dyka upp vid hantering av begreppet kompetens. Längre ner i detta avsnitt beskrivs därför översiktligt faktorer relaterat till vilja och situation för att sätta modellen i ett större sammanhang, men först följer lite information om kopplingar mellan psykiskt funktionssätt och handlingspotential.

4.2.1 Psykiskt funktionssätt påverkar handlingspotential

Kompetensmodellen beskriver inte i sig en individs psykiska funktionssätt men antas ha en koppling till det genom hur det antas påverka handlingspotentialen.

Kognitiva funktioner

En individs kognitiva funktionssätt handlar exempelvis om individens förmåga att minnas, koncentrera sig, lösa problem i huvudet och liknande. Detta påverkar hur olika situationer kan förstås, vilka reaktioner som är möjliga, vad man kan lära sig och hur man kan lära sig. Därmed sätter detta ramar för vilka beteenden som är möjliga för individen. Kognitivt funktionssätt bedöms vanligtvis via psykologiska test. Exempelvis har test som mäter generell intelligens en vedertagen plats i rekrytering- och urvalssammanhang. Detta har i forskning visat sig vara den säkraste informationen för att förutse arbetsprestation generellt sett, särskilt med avseende på uppgiftsprestationer.

Personlighet

Inom det som kallas personlighet ryms en återkommande tendens i hur man tolkar och interagerar med omvärlden. Det får följderna för hur en person vanligtvis betar sig. Test baserat på femfaktormodellen är det mest evidensbaserade sättet att beskriva personlighet i rekryterings- och urvalssammanhang. Forskning har visat att resultaten från denna typ av test kan bidra med viss förutsägelse⁵ om kommande arbetsprestation, särskilt med avseende på kontraproduktivt beteende.

⁴ Man kan likna det vid en maskin där man inte direkt kan observera de olika ingående komponenterna men där man mer eller mindre kan observera hur ett ingångsvärde (exempelvis en uppgift eller situation) leder till ett visst utfall (beteende). Utifrån det kan man skapa sig en idé om vilka komponenter som kan finnas inne i maskinen och hur de kan samverka med varandra för att vissa beteenden ska komma till uttryck (exempelvis psykologisk teori).

⁵ Oberoende av samvariation med intelligensnivå.

4.2.2 Vilja att utföra visst beteende

Viljan att utföra ett visst beteende påverkas exempelvis av sådant som intresse, värderingar och drivkrafter. Dessa och liknande begrepp kan var för sig definieras och avgränsas på olika sätt⁶, men ingår som sagt inte i kompetensmodellen. Man bör också hålla i åtanke att Arbetsförmedlingen enbart bör lägga vikt vid sådant som har en relevant koppling till arbete.

Föredraget beteende i arbetet

Även om kompetensmodellen inte innehåller information i sig relaterat till vilja kan dess beskrivningsstruktur dock användas för att beskriva vilket beteende man tycker sig föredra i arbetet. Det beteende man föredrar i arbetet kan emellertid ändras över tid och påverkas också av omständigheterna i- och kring arbetet.

Intresse

Inom Arbetsförmedlingen berörs denna typ av information exempelvis i samband med karriärvägledning. Exempelvis beskrivs intresseinriktning i arbetslivet vanligtvis enligt RIASEC-modellen även kallad Holland-modellen. Intresseinventering enligt denna modell har dock inte visat sig kunna förutse arbetsprestation på ett tillförlitligt sätt men har samtidigt visat sig kunna förutse grad av trivsel i arbetet i viss mån.

Motivation

Begreppet motivation dyker inte sällan upp i samband med kompetens. Begreppet används framförallt i vardagligt tal med lite olika betydelser. Det kan ibland beskrivas som en bestående egenskap som man har i någon mån eller som ett tillstånd som uppstår i en viss situation. Inom psykologin är det dock vanligast att man inte ser det som en fast egenskap utan snarare ser motivbildningen som resultatet av en komplex process⁷ som leder till ett tillstånd av viss handlingsbenägenhet. Översiktligt kan man säga att det avgörs av vad en person kan och vill göra i samspel med vad som situationen främjar eller ej.

4.2.3 Situationens betydelse för arbetsprestation

Vilken handlingspotential som omsätts i faktiskt beteende påverkas naturligtvis av vad som faktiskt är möjligt i den aktuella situationen. Det måste finnas förutsättningar för att ett beteende ska kunna komma till uttryck. Exempelvis att det finns kunder som man kan ge service.

Faktiskt beteende påverkas också av vilket beteende som främjas eller försvåras av omständigheterna som råder. Olika omständigheter kan påverka individer på olika sätt men vissa reaktioner är mer generella. Exempelvis så brukar hög risk att bli utskäld eller på annat sätt straffad för misstag i arbetet på sikt leda till lägre grad av

⁶ Ett internationellt exempel är databasen O*net, som finansieras av några av USA:s arbetsmarknadsmyndigheter, som bland annat använder beskrivningsstrukturer för "Work Values" och "Work Styles".

⁷ Där det ingår allt från biologiskt betingade drifter och behov, kognitiv bearbetning av upplevelser i den dagliga livsföringen, känsloreaktioner, omedvetna föreställningar, kulturellt och socialt betingade attityder och värderingar samt anpassning till skiftande situationer och händelser med de krav som ställs och syften och mål som tar form (Psykologilexikon).

frivilliga extraprestationer⁸ på en arbetsplats, oavsett personalens kompetens och värderingar.

Man kan i forskning se att en individs individuella variation i arbetsprestation inte sällan är större än variationen mellan olika individer.⁹ Detta pekar på att arbetsprestationen till en väsentlig del påverkas av situationen. Detta medför att det alltid kommer vara svårt att förutse en individs arbetsprestation i en framtida situation. Det pekar också på vikten att tillhandahålla en sådan arbetssituation så att medarbetarna kan och vill omsätta sin kompetens i faktiskt beteende, oavsett vilken kompetensmodell som används.

⁸ Kan relateras till organisatoriskt medborgarskap.

⁹ När det gäller arbetsprestation kan man också skilja på maxprestation, det vill säga det man är kapabel att göra under särskilda omständigheter eller under en avgränsad tid samt på typ-prestation, det vill säga, hur man generellt brukar prestera.

5 Matchning och kompetensmodellen

Matchning till arbete går ut på att finna lämpliga kandidater till arbetsgivarnas lediga platser samt att finna lämpliga platser för de arbetssökande. Om matchningen fungerar väl, ges företag möjlighet att växa och individer möjlighet att försörja sig. Det är bra både för de enskilda företagen, individerna och för samhället.

Det effektmål som formulerades för projektet Kompetensmatchning var att bidra till en mer effektiv och mer inkluderande matchning på arbetsmarknaden. Med mer effektiv matchning åsyftades att matchningen ska kunna ske både snabbare och med högre kvalitet, det vill säga med ökad träffsäkerhet. Om kompetenser dessutom kan hanteras utan påverkan av irrelevanta faktorer (exempelvis kön, etnicitet, ålder eller funktionsnedsättning), ökar möjligheten till en mer inkluderande matchning på arbetsmarknaden.

5.1 Vad är matchning?

Matchning är också ett exempel på ett begrepp som används med olika betydelser. Det kan således skapas en förvirring när man pratar med varandra om matchning, både internt och externt. Projektet tar inte ställning till vad som ska anses vara en korrekt användning av begreppet men kan konstatera att man inom Arbetsförmedlingen verkar använda det i (minst) följande betydelser:

- *Matchningsprocess eller matchningsarbete*
Det vill säga allt i verksamheten som på något sätt främjar att våra kunder ska kunna hitta varandra på ett bättre sätt, exempelvis:
 - Underlätta alla former av möten mellan arbetsgivare och arbetssökande, fysiskt eller via webben (inklusive jobbmässor, intervju via video, Mina sidor, Hitta kandidater, med mera).
 - Underlätta arbetsgivarnas rekryteringsprocess (inklusive annonsering, urval, med mera).
 - Rusta individen för att bli ”matchningsbar”.
 - Bedömma eller verifiera samt dokumentera de arbetssökandes kompetens eller förutsättningar för arbete.
 - Underlätta arbetssökandes jobbsökande (inklusive yrkesinformation, stöd i CV-skrivning, förberedelse för anställningsintervju, ackvirering av arbete, platsannonser, med mera).
 - Underlätta arbetssökandes val av arbete (inklusive karriärvägledning, rekommendation av arbete, rekommendation av utbildning, matchning till arbete genom utbildning, med mera).

- *Att göra en matchningssökning*
Det vill säga att göra en sökning i databas för att få ett resultat där arbetssökandes information passar med en annons eller en arbetsgivares förfrågan.
- Att en arbetssökande kan leva upp till arbetets krav.
- Att en arbetssökande trivs med ett arbete.
- Att en arbetssökande har fått en anställning.
- Överensstämmelse på samhällsnivå mellan vad arbetsgivarna efterfrågar för arbetskraft och den arbetskraft som står tillbuds.

5.2 Vad innebär det att vara matchningsbar?

Vad man menar med att en arbetssökande är *matchningsbar* påverkas av hur man ser på begreppet matchning. Således kan man även här se en variation av betydelser i användningen inom Arbetsförmedlingen, exempelvis:

- Att vara gångbar på arbetsmarknaden, att man kan arbeta.
- Att vara sökbar med matchningssökning i datorsystem.
- Att man kan och vill ta ett visst arbete eller visst yrke, inom ett visst län.
- Att man kan synliggöra sina kompetenser på ett sätt så att en arbetsgivare kan ta ställning till om man kan vara aktuell för en anställning

5.3 Matchning i betydelsen urval – Att förutse arbetsprestation

När man gör ett urval eller rekommenderar en viss kandidat som lämplig för ett arbete¹⁰ behöver man försöka bilda sig en uppfattning om hur en individ kan komma att prestera (bete sig) i en framtida anställning baserat på vad man vet om dem här och nu. Man vill således använda viss information (prediktorer) för att förutse (predicera) sannolikheten för arbetsprestation, visst beteende i arbetet (kriterier). Kompetensmodellen erbjuder en beskrivningsstruktur för önskvärt beteende i arbetet och är således ett sätt att strukturera kriteriet som man vill försöka predicera i samband med ett urvalsbeslut.

Det är omöjligt att göra en exakt förutsägelse av hur någon kommer att agera i en viss framtida situation, så det gäller att använda sig av den information, de insamlingsmetoder och de urvalssätt som leder till störst grad av träffsäkerhet. Träffsäkerheten bör vara bättre än slumpen, annars kan man lika gärna dra lott eller

¹⁰ eller utbildning

singla slant. En hög träffsäkerhet krävs för att processen ska kunna vara effektiv och rättvis.

För att få bra träffsäkerhet krävs följande:

- Att man har en bra koll på vad man vill förutse, vad gäller arbetsprestation och hur det kan bedömas i verkligheten, det vill säga, bra koll på kriteriesidan av ekvationen.¹¹
- Att man har bra information att utgå ifrån, det vill säga, att man har ett säkert sätt att samla in relevant information på.¹²
- Att det finns ett relevant samband mellan den information man utgår från och det beteende som man vill försöka förutse.¹³

5.3.1 Hur kan man göra urvalsbeslut mer välgrundade?

För att höja träffsäkerheten i en rekryteringsprocess är det viktigt att göra en genomtänkt arbetsanalys¹⁴ och bara ta med sådant till kravprofilen som verkligen är relevant¹⁵ för den aktuella tjänsten. Man bör utifrån kravprofilen sedan välja systematiska¹⁶ bedömningsmetoder och en mekanisk¹⁷ sammanvägning av bedömningsresultaten, detta för att säkerställa att kandidaterna väljs ut på rätt grunder och på samma grunder. Det är viktigt att undvika att ovidkommande information stör bedömningsprocessen.

I forskning om urval har man exempelvis sett att man kan göra bedömningen av kandidaterna mer saklig om man använder sig av träffsäkra psykologiska test samt av en strukturerad anställningsintervju med tydligt fokus och förbestämmd bedömningsgrund. Generellt sett har man funnit att ökad struktur och standardisering i urvalsprocessen leder till att man bättre kan förutse arbetsprestation och till minskad diskriminering.

Om Arbetsförmedlingen (eller någon annan) ska ta steg mot att göra urval utifrån kompetensmodellen är det först och främst viktigt att man säkerställer modellens giltighet¹⁸ samt att man har bra bedömningsmetoder (prediktorer) som kan relateras till utfall enligt modellen.

¹¹ Att man har god kriterievaliditet samt metod att bedöma dessa med god reliabilitet.

¹² Att metoden har god reliabilitet.

¹³ Att metoden har god prediktiv validitet.

¹⁴ Analys som leder fram till ett fastställande av vad som krävs för utförande av viss typ av jobb.

¹⁵ Matcha på relevant beskrivning av kompetensbehov.

¹⁶ Tillförlitliga (reliabla) och träffsäkra (valida) metoder utifrån vad man vill få information om (prediktor) och vad man vill förutse (predicera) för typ av arbetsprestation.

¹⁷ Det vill säga att man på förhand har bestämt hur tungt olika information om kandidaten ska väga. Det innebär också att man gör exakt samma sammanvägning för alla kandidater och sedan gör urvalet grundat på de kandidaterna med högst sammantagna värden. Exempelvis att betyget i engelska alltid kommer att väga dubbelt så mycket jämfört resultatet på ett specifikt arbetsprov.

¹⁸ Validitet som kriterium för att beskriva det man vill förutse, det vill säga uppvisat beteende i arbete eller arbetsprestation.

5.3.2 Normativ respektive ipsativ profil

Normativ profil – jämförelse mellan tjänster/individer

Normativa profiler innehåller kvantitativ information om en tjänst eller en individ i förhållande till hur representativt den är i förhållande till andra tjänster och individer. Man kan alltså beskriva vissa egenskaper utifrån ett kvantitativt mått som går att jämföra med andra mått. Exempelvis kan en tjänst innebära betydligt längre arbetspass än vad som är genomsnittligt på arbetsmarknaden. Ett annat exempel är att en person kan ha uppnått ett bättre resultat än genomsnittet på högskoleprovet. Normativ information möjliggör jämförelser och kan således användas som grund för urval.

Ipsativ profil – jämförelse inom tjänsten/individ

Vid en ipsativ profil har informationen rangordnats utifrån deras interna storleksförhållanden. Det är alltså en jämförelse av egenskaper inom en tjänst eller inom en individ. Detta omöjliggör dock i princip jämförelse mellan individer och kan inte användas för urval. Här kommer ett exempel som kan förtydliga varför. Exempelvis kan en elitidrottare i tiokamp ha 100 meter löpning som sin individuellt sämsta gren, vilket gör att denna gren skulle hamna sist i en ipsativ profil av idrottarens potential i de tio grenarna. En vardagsmotionär som skulle ta sig an de tio grenarna skulle kanske ha 100 meter löpning som sin bästa gren, vilket således skulle göra att den skulle hamna högst i dennes ipsativa profil över potential i grenarna. Skulle man få för sig att välja ut den bästa hundrameterslöparen bara grundat på de ipsativa profilerna skulle man välja vardagsmotionären men om man tittar på de faktiska prestationerna så skulle man se att elitidrottaren är bättre i sin sämsta gren, än vad vardagsmotionären är i sin bästa gren. Man kan alltså inte utgå ifrån ipsativa profiler för jämförelser eller urval. En ipsativ profil kan endast användas som ett sätt att beskriva en individ eller tjänst enskilt.

5.3.3 Datakvalitet ger urvalskvalitet

Man kan aldrig använda en osäker information för att göra en mer säker eller detaljerad förutsägelse. Därför gäller det att få så hög kvalitet som möjligt att utgå ifrån. Självskattning av kompetensnivå är exempelvis ett mycket osäkert mått på faktisk kompetens. Forskning har visat mycket liten koppling mellan vad en person säger sig kunna göra och vad personen faktiskt klarar av. Detta gör att man bör undvika att fatta urvalsbeslut på självskattning av kompetensnivå.

5.4 Förutsättningar för matchning – att stärka matchningsprocessen

Projektet föreslår att kompetensmodellen som beskrivningsstruktur kan användas för att stärka kundernas matchningsprocesser, vilket skapar förutsättningar för matchning. Detta beskrivs i avsnitten 6.3.1 *Hur kan modellen användas?* och 8.4 *Spår 2: Metodutveckling för den operativa verksamheten.*

5.5 Inkludering och diskriminering

För att inte diskriminera gäller det att urvalen ska grundas på relevant information för att förutsäga arbetsprestation. Det vill säga samma saker som krävs för att göra välgrundade urvalsbeslut generellt sett (se ovan). För att undvika diskriminering krävs det också att man inte använder sig av en metod att samla in informationen som resulterar i systematisk diskriminering.

Kompetensmodellen kan användas för att öka strukturen i kommunikationen i mellan våra kunder och skulle på så sätt kunna bidra till ökad likabehandling i bedömningsprocessen. Man måste dock vara medveten om att det kan finnas en risk att man kan bidra till en systematisk diskriminering om arbetsgivarnas urval görs utifrån hur väl kandidaterna språkligt beskriver sig utifrån kompetensmodellen. Det är inte givet att den som är bäst på att i text eller tal beskriva en önskvärd bild av vad man tror man kan erbjuda arbetsplatsen nödvändigtvis är den som bäst kommer att kunna prestera på önskvärt sätt. Forskning tyder snarare på att ett sådant samband saknas i de flesta fall. Gör man ändå urval på detta handlar det snarare om att man gör urval på andra parametrar än vad man egentligen avsåg, exempelvis språklig förmåga.¹⁹ Urvalet sker då inte på en skälig grund utifrån arbetets krav. Det kan då bli diskriminerande gentemot personer som av olika skäl inte är språkligt starka (exempelvis på grund av modersmål eller funktionsnedsättning). Detta är delvis ett generellt problem med anställningsintervjuer, personliga brev med mera. Det är därför viktigt att vara vaksam så att man inte råkar introducera nya strukturer som förstärker detta, utan istället försöker främja urvalssätt som baseras på så relevanta grunder som möjligt. Ibland kan det dock vara svårt att hitta en metod som passar alla och man kan behöva ta fram olika alternativa metoder som kan få fram samma typ av information.

5.6 Juridiska hänsyn och rättssäker användning

Det finns juridiska ramar för vilken information som Arbetsförmedlingen får registrera och använda sig av i sin myndighetsutövning, inklusive vid matchning. För att kunna göra information kring generella kompetenser i arbetslivet sökbar finns det därför vissa juridiska hänsynstagande att ta. Projektet har samarbetet med Rättsavdelningen för att klargöra denna fråga.

Enligt utredningen från Rättsavdelningen hindrar inte bestämmelserna i Arbetsförmedlingens registerförordning (2002:623) att personuppgifter om den arbetssökande som den arbetssökande själv lämnat och som avser hans ”egenskaper, förväntningar, motivation, förmågor och liknande får behandlas (...) vid matchning i fråga om lediga arbetstillfällen”. Däremot skulle det krävas en ändring i 14 § i Arbetsförmedlingens registerlag (2002:546) för att få ”omdömen, slutsatser och andra värderande upplysningar” att kunna ”användas som sökbegrepp för att hitta

¹⁹ Om någon typ av språklig förmåga är relevant för arbetsprestationen i den aktuella tjänsten är det naturligtvis motiverat att göra urval på tillförlitlig och träffsäker information om detta. Men här handlar det om att man tror sig basera urval på en sak samtidigt som man faktiskt baserar urvalet på en annan.

uppgifter som den registrerade själv lämnat i ett ärende”. Ett förslag till en sådan ändring har formulerats från Rättsavdelningen.

Förutsatt att ändringen skulle genomföras och de juridiska förutsättningarna skulle skapas måste man också tänka på vad som är rättssäker användning av denna typ uppgifter i myndighetsutövningen. Man måste skilja på information som endast är beskrivande och information som har ett prediktivt värde (att det i någon mån kan antas förutse framtida arbetsprestation). Arbetsförmedlingen kan naturligtvis tillhandahålla mer beskrivande information som våra kunder kan använda i de beslut som de redan gör, utifrån vilken kandidat eller tjänst man uppfattas ha matchning med. Det är dock viktigt att källan till informationen då är tydlig, exempelvis om det rör sig om en självskattning. Ska Arbetsförmedlingen däremot göra ett urval eller en rekommendation till våra kunder utifrån en evidensbaserad praktik krävs det att det finns en säkerställd koppling mellan matchningsinformationen, arbetsprestation och arbetets krav. Saknas sådan koppling sker urvalet inte på relevanta grunder och är således inte rättssäkert.

6 Fakta om kompetensmodellen

6.1 Syfte

Syftet med att ta fram en kompetensmodell var att tillhandahålla en första version av en beskrivningsstruktur för det som ryms inom det projektet definierat som generella kompetenser i arbetslivet.

Beskrivningsstrukturen ska bidra till att skapa ett gemensamt språk kring generella kompetenser. Detta för att underlätta kommunikationen inom myndigheten samt gentemot våra kunder och mellan våra kunder. Modellen syftar också till att stimulera till att man blir mer konkret och specifik i beskrivning av vilket beteende som avses och inte för att beskriva hur en person "är" eller bör "vara". Detta fokus på arbetsprestation och beteende är viktigt av flera skäl. Dels för att det bara är det som kan vara föremål för Arbetsförmedlingens verksamhet som myndighet. Myndigheten kan inte lägga sig i hur människor "är" eller identifierar sig som personer. Det vi kan och bör vara intresserade av är vad de gör, kan göra eller är intresserade av att göra i ett arbete. Ett fokus på beteende är dessutom tydligare och underlättar att man kan bygga vidare med en strategisk utveckling av metoder och tjänster, inklusive underlätta möjligheten att kunna utvärdera dessa. Detta eftersom beteende i någon mån kan observeras eller mätas.

6.2 Framtagande av modellen

Tidigt i projektet stod det klart att matchning relaterat till *mjuk kompetens* skulle komma att bli problematisk eftersom man la olika betydelser i samma ord.²⁰ Detta gällde såväl arbetsgivare, arbetssökande som medarbetare inom Arbetsförmedlingen. Det blev tydligt att det fanns ett behov av att ha en gemensam beskrivningsstruktur för att kunna lägga grunden till en gemensam förståelse. Utgångspunkten var att få fram en kompetensmodell som utgår från arbetsmarknadens behov av önskvärt beteende, alltså inte utifrån allt som en individ kan eller vill göra. Det finns många kompetensmodeller på marknaden som ofta är branschspecifika. Arbetsförmedlingen behöver dock en modell som kan passa för hela arbetsmarknaden. Modellen behövde också vara lagom enkel för att vara lätt att använda och känna igen sig i. Efter att ha tittat på några olika kompetensmodeller blev beslutet att ta fram en egen modell för att bäst möta Arbetsförmedlingens behov och syften.

Olika versioner av kompetensmodellen har tagits fram för att granskas och provas på olika sätt, vilket lett till flera steg av revidering som slutligen resulterat i den produkt som specificeras i detta dokument. Exempel på sådant som lett till att olika revideringar av kommit till:

²⁰ Framkom bland annat från kundinteraktioner med arbetsgivare och arbetssökande, inklusive växthus, m.m.

- En första översyn av olika befintliga kompetensmodeller, Arbetsförmedlingens olika metoder, arbets- och organisationspsykologisk litteratur och underlag. Även kundinteraktioner gav inspiration till att skapa en första struktur för modellen.
- T att koppla annonsdata till version av modellen. Visade sig dock vara svårt eftersom samma ord används med olika betydelse och således kunde kopplas till flera kategorier.
- Konsultation med forskare från Göteborgs universitet och Stockholms universitet.²¹
- Klustrade de topp 100 mest förekommande annonsorden som kunde associeras till mjuka kompetenser, genom att titta på cirka 6 miljoner platsannonser²². Detta var svårt, men gav samtidigt en viss bild av lämpliga huvudkategorier för modellen.
- Version av modellen testades med branschrepresentanter²³ som fick välja ut några av branschens yrken för att sedan passa ihop de tio vanligaste annonsorden²⁴ som kunde associeras till *mjuka kompetenser* med modellens struktur. Detta mottogs väl av branschrepresentanterna och gav en bild av att projektet var på rätt väg med modellen.
- Version av modellen granskades internt av en grupp psykologer anställda inom Arbetsförmedlingen för att klargöra koppling till arbetspsykologisk teori och kunskap.
- Kundinteraktioner via digitalbyrå gav insikter om version av modellen ur kommunikativt perspektiv.
- Samarbete med terminolog gav insikter om begreppsanvändningen i modellen.
- Versioner av modellen har via en specifik övning med en kortlek²⁵ testats med arbetsgivare och medarbetare²⁶ som jobbar med arbetsgivare för att se om det kan stödja arbetsgivarnas rekryteringsprocess. Detta har gett ledtrådar om hur modellen uppfattas samt användbarhet. Det har också gett ledtrådar om risker.

²¹ Docent Ingrid Henning Loeb vid institutionen för pedagogik, kommunikation och lärande vid Göteborgs universitet, professor Jan Holmer vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet samt docent och lektor Anders Sjöberg vid psykologiska institutionen vid Stockholms universitet.

²² Via en intern ontologidatabas.

²³ Fastighetsbranschens utbildningsnämnd, VISITA, Stockholms läns landstings HR-avdelning, Skärteknikcentrum och Handelsrådet.

²⁴ Via en intern ontologidatabas.

²⁵ "Pyramidanalys" och kompetenskortlek, se bilaga B.

²⁶ Exempelvis inom Arbetsgivarcentrum i Solna och inom Kundtjänst i Karlskoga.

- Versioner av modellen har vid flera tillfällen åter jämförts med befintliga kompetensmodeller, arbets- och organisationspsykologisk litteratur och innehåll i amerikansk databas²⁷ för yrkesrelaterad information.

6.3 Användningsområden

6.3.1 Hur kan modellen användas?

Kompetensmodellens syfte är att erbjuda en beskrivningsstruktur som kan användas för:

- Att få ett gemensamt ordförråd och en struktur för att kommunicera rörande generella kompetenser i arbetslivet, både internt och externt.
- Att stimulera en djupare analys av arbetsgivares kompetensbehov²⁸ respektive arbetssökandes bild av sin kompetens. Detta genom att flytta fokus mot att specificera önskvärda beteenden i arbetet, respektive att specificera beteenden man föredrar eller tror sig kunna bidra med till en arbetsplats, istället för att stanna vid mer diffusa etiketter om hur någon ska vara eller är.
- Att underlätta kommunikationen mellan arbetsgivare och arbetssökande.²⁹ Genom att använda modellen för att strukturera befintlig information som kunderna redan idag använder sig av för att göra sina egna beslut, utifrån vilken kandidat eller tjänst man uppfattas ha matchning med.

6.3.2 Hur ska modellen inte användas?

Det är viktigt att observera att kompetensmodellen i sig inte är ett bedömningsinstrument eller urvalsverktyg³⁰.

Modellen kan således inte direkt användas för:

- Att rekommendera lämplig kandidat eller arbete, inklusive att göra urval. (Arbetsgivare respektive arbetssökande måste själva få fatta dessa beslut).
- Att verifiera arbetsgivares faktiska kompetensbehov eller arbetssökandes faktiska kompetens. (Kunderna måste själva stå för och äga sina beskrivningar, men vi kan använda kompetensmodellen för att hjälpa dem att göra dem tydligare).

²⁷ O*net online, omfattande databas som finansieras av USA:s arbetsmarknadsmyndigheter.

²⁸ Vid arbetsanalys

²⁹ Det vill säga *matchningsbar* i betydelsen att man kan synliggöra sina kompetenser på ett sätt så att en arbetsgivare kan ta ställning till om man kan vara aktuell för en anställning

³⁰ Det saknas i nuläget säkerställd giltighet för att modellen kan beskriva uppvisat beteende i arbetet, det vill säga arbetsprestation. Det saknas även tillförlitliga mätmetoder eller bedömningsmetoder samt normativ jämförelsedata.

6.4 Struktur

Psykologiska fenomen är alltid komplexa och går in i varandra på olika sätt. Alla kompetensmodeller innebär förenklingar av den komplexa verkligheten, denna modell är naturligtvis inte ett undantag. Modellens struktur har valts fram för allt utifrån användarvänlighet, i syfte att förtydliga innehållet samt för att svara upp mot kundernas behov av att kunna uttrycka sig. Den har också valts utifrån ambitionen att undvika för stora uppoffringar av komplexiteten och utifrån arbets- och organisationspsykologisk teori.

6.4.1 Tre övergripande beteendedområden

Övergripande kan man säga att kompetensmodellen handlar om tre områden av önskvärt beteende i arbetet:

- Hur man agerar i relation till andra
- Hur man löser sina arbetsuppgifter
- Hur man agerar relaterat till förändring

6.4.2 Fem huvudkategorier

För att främja användarvänlighet representeras de tre beteendedområdena i fem huvudkategorier i kompetensmodellen:

- Relationskompetens³¹
- Organiseringskompetens³²
- Prioriteringskompetens³³
- Anpassningskompetens³⁴
- Utvecklingskompetens³⁵

6.4.3 26 underkategorier

De fem huvudkategorierna inrymmer totalt 26 stycken underkategorier. De fem huvudkategorierna innehåller olika antal underkategorier.

Psykologiska fenomen är, som sagt, komplexa och går in i varandra på olika sätt. Vissa underkategorier är också mer lika varandra än andra. Det är en orsak till att vissa är mer detaljerat beskrivna än andra. Det finns mer utförliga beskrivningar för dem där det bedömts funnits extra behov att förtydliga den huvudsakliga karaktären för att minska risken för missförstånd.

³¹ Hur man agerar i relation till andra

³² Hur man löser sina arbetsuppgifter

³³ Hur man löser sina arbetsuppgifter

³⁴ Hur man agerar relaterat till förändring

³⁵ Hur man agerar relaterat till förändring

Varje underkategori har i modellen en etikett som består av ett eller två ord. Etiketternas syfte är framförallt att användas internt inom Arbetsförmedlingen för att underlätta samtalet om underkategorin inom förvaltning och vidareutveckling av kompetensmodellen. Det kan också underlätta vid utveckling av olika typer av verktyg och arbetssätt som bygger på kompetensmodellen. Det är dock inte rekommenderat att använda etiketterna vid kommunikation med våra kunder eftersom det finns en risk att man använder etiketterna istället för att göra förflyttningen till mer fokus på djupare analys av beteende.

6.4.4 Om exempelaktiviteter

För varje underkategori ges några exempel på aktiviteter. Syftet är att göra det tydligare och lättare att förstå underkategorin via mer konkreta exempel. Detta får betraktas som ett första utkast till exempel på aktiviteter. Valen av exempel har gjorts utifrån följande ambitioner:

- Aktiviteterna ska spegla det som är karaktäristiskt för den aktuella underkategorin. Man bör dock vara medveten om att det inte finns några helt ”rena” aktiviteter som bara involverar ett enskilt underområde. Exempelen bör dock domineras av det som karaktäriseras av den avsedda underkategorin.
- Exempelen ska beskriva arbetsaktiviteter som är förekommande i det vanliga arbetet.³⁶
- Exempelen bör formuleras i försök om att spegla varierande komplexitetsnivå³⁷ inom respektive underkategori.
- Exempelen har formulerats med ambitionen att fungera inom hela arbetsmarknaden med en spridning av exempel från olika delar av arbetsmarknaden.
- Exempelen har i högsta grad möjlig, formulerats utan värdeord och hänvisning till syfte. Ibland har det dock upplevts nödvändigt att göra det för att inte förlora karaktären på underkategorin.
- Exempelen tar inte hänsyn till hur handlingspotentialen har förvärvats (kan exempelvis vara via formell utbildning eller personliga erfarenheter).

³⁶ Det ska alltså inte beskriva exempel på aktiviteter för att hantera en krissituation på en arbetsplats (exempelvis akut sjukdom hos en kollega eller brand på en arbetsplats). Exempelen kan dock vara aktiviteter i de fall de förväntade arbetsuppgifterna innehåller krishantering (exempelvis i samband med brandsläckningsarbete, sjukvård, krisstöd eller liknande).

³⁷ Detta har främst gjorts utifrån bedömning av psykolog/författaren, men också delvis med inspiration av O*nets insamlingsverktyg. Detta får dock anses vara en grov uppskattning och nivåer kommer inte anges. Det krävs ett fördjupat valideringsarbete om man vill formulera nivåer och motsvarande aktiviteter på ett mer detaljerat sätt.

7 Kompetensmodellen – Fördjupat innehåll

7.1 Relationskompetens

Att på ett lyhört och/eller inspirerande sätt kommunicera och samspela, med kunder och kollegor, för att nå verksamhetens mål.

7.1.1 Arbetar med andra för att gemensamt lösa en uppgift

Att klara av att arbeta med andra för att gemensamt lösa en uppgift, även med personer som tycker olika eller agerar annorlunda än en själv. Det är en högre grad av komplexitet att samarbeta både internt och externt.

Exempelaktiviteter:

- Utbyta relevant information med kollegor vid skiftbyte.
- Arbeta tillsammans med andra för att lägga ett nytt hustak.
- Ansvara för samordningen av olika underleverantörer för ett konsultuppdrag.

(Etikett: Samarbete)

7.1.2 Förmedlar information så att andra förstår

Att anpassa sitt sätt utifrån ett ställningstagande om vilken typ av kommunikation som passar bäst med tanke på mottagare, situation och syfte. T.ex. vad gäller ordval, språk, innehåll, framtoning och medium.

Exempelaktiviteter:

- Förklara för en ny kollega hur man ställer om arbetsplatsens klockor från sommartid till vintertid.
- Förklara vägen för en förare som kört vilse.
- Skriva en sammanfattning om organisationens nya direktiv till en personalgrupp.
- Beskriva ett komplext forskningsexperiment för allmänheten.

(Etikett: Kommunikation)

7.1.3 Bemöter andra utifrån deras behov

Att anpassa sitt beteende utifrån en förståelse för någons perspektiv. Detta kräver att man först tar in och överväger andras upplevelser, åsikter och önskemål, för att sedan anpassa sitt agerande med respekt till detta.

Exempelaktiviteter:

- Uppmärksamma att en kund är irriterad över att ha fått vänta och försöka ge service snabbt.
- Ge stöd till en person som fått ett negativt besked.
- Bemöta en psykotisk patient på en psykiatrisk akutmottagning.

(Etikett: Inlevelse)

7.1.4 Agerar aktivt för att hjälpa andra

Att aktivt agera på ett sätt som syftar till att göra situationen bättre för en eller flera mottagare. Mottagare kan vara medarbetare inom verksamheten eller personer som tar del av verksamheten som kunder, patienter, brukare eller liknande.

Exempelaktiviteter:

- Erbjud en kund en kopp kaffe.
- Hjälpa en kollega med att göra klart en arbetsuppgift.
- På ett trevligt sätt erbjuda detaljerad information för att en kund lättare ska kunna välja rätt produkt/service.
- Leda hjälpinsatser i ett katastrofområde.

(Etikett: Service/omhändertagande)

7.1.5 Övertygar andra att förändra ståndpunkt eller handlingsätt

Att genom sitt sätt att agera få mottagaren att ändra åsikt eller beteende.

Exempelaktiviteter:

- Övertyga en kollega att hjälpa till med en enkel arbetsuppgift.
- Ge standardargument för att övertyga andra att köpa en populär produkt.
- Övertyga chefen att köpa in en ny dator till jobbet.
- Genom argumentation övertyga rätten i ett komplext rättsfall.

(Etikett: Påverkan)

7.1.6 Väcker engagemang hos andra

Att betar sig på ett sätt så att man väcker glädje, inspiration eller intresse hos mottagaren.

Exempelaktiviteter:

- Uppmuntra en kollega som tampas med att kunna avsluta en arbetsuppgift.

- Hålla en predikan.
- Uppmuntra ett idrottslag inför en match.
- Motivera någon att göra en krävande livsstilsförändring.

(Etikett: Inspiration)

7.1.7 Bygger upp och stärker relationer

Att vårda professionella relationer genom att ta kontakt med andra eller svara upp mot andras kontaktsökande och då tillföra någon form av mervärde för motparten. Exempelvis genom att ge uppmärksamhet, feedback, dela med sig av sin kunskap, efterfråga andras åsikter eller visa uppskattning för andras kunskap, arbetsinsats eller liknande.

Exempelaktiviteter:

- Säga att någon gjort ett bra jobb.
- Svara på mail.
- Ta regelbunden kontakt med befintliga kunder för att visa uppskattning och erbjuda service.
- Få till ett samarbete med representanter för andra organisationer som delvis är skeptiska till den organisation man själv representerar.

(Etikett: Nätverk)

7.1.8 Får personer av olika ståndpunkt att komma överens

Att genom sitt sätt att agera främja en överenskommelse mellan två eller fler parter. Man kan själv representera den ena parten.

Exempelaktiviteter:

- Be om ursäkt till en kund som klagar på att ha fått vänta för länge.
- Avtala om pris med en grossist.
- Få två anställda att komma överens om semesterschemat.
- Förhandla fram ett kollektivavtal.

(Etikett: Förhandling)

7.2 Organiseringskompetens

Att utifrån givna krav på resultat, kunna planera och strukturera arbetet.

7.2.1 Planerar och arbetar systematiskt

Att organisera sitt arbete utifrån en tidsplan där varje moment planeras tydligt utifrån hur lång tid som krävs för momenten, när de måste vara klara samt utifrån eventuell resursförbrukning. Graden av komplexitet ökar ju svårare det är att förutsäga planeringen och ju fler parametrar man måste ta hänsyn till.

Exempelaktiviteter:

- Använda en månadskalender för planering av möten.
- Planera inköp av råvaror till restaurang.
- Skapa ett system för hur kundärenden ska bokas in inom en stor organisation.
- Planera en stor konferens med flera parallella föredrag och aktiviteter.

(Etikett: Planering)

7.2.2 Bidrar till ordning och reda

Att agera för att skapa ordning som möjliggör att fortsatt arbete kan utföras på ett praktiskt sätt. Exempelvis att hålla ordning på arbetsmaterial och utrustning, skapa ordning i data eller information samt skapa system för att hålla ordning. Vid lägre komplexitetsnivå följer man befintliga system för ordning och reda. Från medelnivå och uppåt skapar man ordning i mer komplexa fall eller bidrar i någon mån till att skapa system för ordning och reda.

Exempelaktiviteter:

- Sortera saker i rätt förvaringsplats.
- Skapa ett system för hur varor ska ordnas på ett lager.
- Dokumentera resultatet av en brottsplatsundersökning.
- Sköta budgeten för ett stort företag.

(Etikett: Ordning)

7.2.3 Följer eller utformar instruktioner och rutiner

Att hålla sig till givna instruktioner/rutiner om hur arbetet ska utföras. Om arbetet kräver det kan det även handla om att utforma instruktioner/rutiner för hur arbetet ska utföras på ett sätt som gynnar verksamheten. Vid lägre komplexitetsnivå följer man enkla instruktioner/rutiner. På högre komplexitetsnivå följer man eller skapar komplexa instruktioner/rutiner.

Exempelaktiviteter:

- Följa trafikregler.
- Utforma en rutin för vilan och mellanmål på förskola.
- Följa säkerhetsföreskrifter på byggarbetsplats.
- Uttolka komplex lagtext för ställningstagande i ett enskilt fall.

(Etikett: Instruktion/rutin)

7.2.4 Arbetar uthålligt över tid

Att agera för att slutföra sina åtaganden. Att man fortsätter jobba tills man är klar, även om arbetet upplevs som tråkigt eller krävande. Vid lägre komplexitetsnivå handlar det om att man helt enkelt måste ta sig igenom en stor mängd av arbete utan genvägar. På hög komplexitetsnivå handlar det inte bara om en stor mängd arbete utan också om arbete av högre komplexitet eller över en längre tidsrymd.

Exempelaktiviteter:

- Gräsklippning i en stor park.
- Manuell postutdelning.
- Utföra ett kirurgiskt ingrepp som tar lång tid.
- Skriva en roman.

(Etikett: Disciplin)

7.2.5 Uppmärksammar detaljer för att säkerställa kvalitet/säkerhet

Att göra det som krävs för att säkerställa att arbetet utförs med tillräckligt hög kvalitet eller säkerhet. Kontrollerar arbetet med detaljnoggrannhet.

Exempelaktiviteter:

- Kontrollera att dörrarna till en byggnad är låsta.
- Bedöma hållbarheten hos livsmedel.
- Övervaka maskinfunktion i en automatiserad produktionslinje.
- Granska om ett avgörande i ett komplext rättsfall har gjorts på rätt sätt.

(Etikett: Detalj)

7.3 Prioriteringskompetens

Att effektivt prioritera mellan konkurrerande arbetsuppgifter för att nå verksamhetens mål.

7.3.1 Hanterar flera arbetsuppgifter eller information parallellt

Att växla mellan flera arbetsuppgifter eller informationskällor med bibehållen kvalitet och intensitet i arbetet.

Exempelaktiviteter:

- Avläsa vägskyltar samtidigt som man kör i 50 km/h.
- Jobba i ett restaurangkök vid lunchrusning.
- Övervaka radar och radiokommunikation vid tät trafikering för att kunna hålla reda på flera flygplan samtidigt.

(Etikett: Simultankapacitet)

7.3.2 Prioriterar utifrån helheten vad som ska göras och i vilken ordning

Att välja en eller flera moment mellan ett större antal moment som konkurrerar om tid eller resurser. Att agera i enlighet med det som bedöms som mest prioriterat utifrån en helhetsbild.

Exempelaktiviteter:

- Välja vilket mail man ska svara på först bland ett stort antal inkomna.
- Välja vilket konsultuppdrag som man ska ta sig an, när man inte kan ta alla.
- Koordinera akutinsatser i samband med en stor olycka i ett storstadsområde.

(Etikett: Prioritering)

7.3.3 Väljer vägen som leder till bäst resultat

Att agera i enlighet med vad man bedömer kunna ge störst mervärde för verksamheten på sikt. Graden av komplexitet ökar ju fler faktorer som vägs in och ju längre tidsperspektiv man har.

Exempelaktiviteter:

- Sätta lägre pris på varor som varit svåra att sälja.
- Se till att ett arbetsmöte handlar om det som är mest väsentligt.
- Skapa en plan för sammanslagning av två organisationer över en tre-årsperiod.

- Skapa en 10-årig affärsplan för en organisation.

(Etikett: Resultat)

7.3.4 Läger tid på att följa upp mål

Att följa upp vad som bidrar till att målen uppfylls, i syfte att kunna prioritera strategiskt fortsättningsvis. Graden av komplexitet ökar ju fler faktorer som vägs in.

Exempelaktiviteter:

- Jämföra försäljningsstatistik mellan olika försäljare.
- Sammanställa feedback rörande nöjdhet från kunder.
- Genomföra analys av vad som leder till framgångsrik vård på ett sjukhus.

(Etikett: Målfokus)

7.3.5 Tar självständiga beslut när det krävs

Etikett: Beslut

Att utifrån mandat självständigt och med relevant skyndsamhet göra bedömningar eller ta de beslut som krävs för arbetet.

Exempelaktiviteter:

- Avgöra om en anställd har goda skäl att vara försenad.
- Besluta om lämplig typ av kompensation utifrån en kunds klagomål.
- Besluta om åtgärder i samband med rökdykning vid brandsläckning av ett brinnande hus.

7.4 Anpassningskompetens

Att utifrån förändrade omständigheter kunna anpassa sitt handlingsätt efter verksamhetens behov och förväntningar.

7.4.1 Växlar arbetstempo när det krävs

Att när arbetet kräver det kunna höja sin arbetsintensitet med bibehållen kvalitet. Även att kunna bibehålla lämplig aktivitetsnivå vid tillfälligt lugnare stunder, exempelvis genom efterarbete, förberedande arbete, extra arbetsuppgifter som inte annars prioriteras eller konstruktiv återhämtning. Komplexitetsnivån ökar med ökad belastning samt med ökad grad av oförutsägbarhet.

Exempelaktiviteter:

- Bearbeta flera varubeställningar vid ökad belastning.

- Jobba snabbare med att ge kunderna service på lunchrusningen på en restaurang.
- Ta fram en ny modekollektion innan nästa visning.
- Göra snabbare bedömningar vid ökad belastning på en akutmottagning.

(Etikett: Tempoväxling)

7.4.2 Agerar lösningsfokuserat vid motgångar

Att utifrån organisatoriska förutsättningar aktivt hantera motgångar och skapa konstruktiva lösningar för att kunna bibehålla kvalitet och säkerhet i arbetet.

Exempelaktiviteter:

- Välja alternativ väg vid trafikhändelse.
- Hitta alternativt transportsätt av turister från flygplats vid fordonsproblem.
- Göra om meny på en restaurang efter felleverans av matvaror.
- Dirigera polisinsatser vid oväntad utveckling vid en stor demonstration.

(Etikett: Problemlösning)

7.4.3 Behåller kontroll vid ökad press eller belastning i arbetet.

Att i samband med ökad arbetsbelastning reglera uttrycket av sina känslor och åsikter för att uppvisa professionalism i både själva arbetsutförandet och i bemötande av andra. Komplexitetsnivån ökar ju starkare reaktioner som behöver regleras och ju fler professionell hänsyn som måste tas (internt och externt).

Exempelaktiviteter:

- Jobba metodiskt samt tilltala sina kollegor och kunder på ett bra sätt vid lång kassakö i mataffär.
- Hålla i förhör med en upprörd brottsmisstänkt.
- Jobba metodiskt vid kritiskt produktionsstopp för att laga den produktionsmaskin som gått sönder.
- Agera lugnt och korrekt i samband med hot från en desperat besökare på socialtjänstkontor.

(Etikett: Kontroll)

7.4.4 Ändrar arbetssätt eller förhållningssätt när det krävs

Att utifrån varierande eller förändrade omständigheter i arbetet kunna ställa om och anpassa arbetssätt, handlingar, planer, mål eller prioriteringar. På låg

komplexitetsnivå handlar det om att välja lämplig rutin. På hög komplexitetsnivå handlar det om att agera utifrån en komplex eller snabb konsekvensanalys.

Exempelaktiviteter:

- Välja verktyg och arbetsmetod efter väderlek.
- Självständigt anpassa sitt arbetssätt efter en organisationsförändring.
- Välja fortsatt behandlingsfokus i en psykoterapi utifrån nytillkommen information.

(Etikett: Omställning)

7.5 Utvecklingskompetens

Att pröva nya tankar och handlingsätt för att bidra till verksamhetens utveckling.

7.5.1 Upptäcker utvecklingspotential

Att hitta förbättringsområden. Att vända upp-och-ner och in-och-ut på problem för att upptäcka utvecklingsmöjligheter. Att integrera tillsynes orelaterad information och överväga flera olika alternativ som andra kan missa.

Exempelaktiviteter:

- Identifiera en läcka genom att titta under en maskin.
- Identifiera vad som kan vara de viktigaste skälen till varför kunderna är missnöjda med en produkt.
- Förutse långsiktiga prestationsproblem för ett nytt datorsystem.

(Etikett: Analys/förbättring)

7.5.2 Söker och vågar prova nya perspektiv och idéer

Att hitta nya lösningar eller angreppssätt. Att tänka utanför givna ramar för att undersöka om det finns ett mer effektivt angreppssätt. Generera och prova nya och innovativa lösningar.

Exempelaktiviteter:

- Anpassa träningsutrusning för att passa en kunds behov.
- Tänka ut hur arbetsuppgifter kan förändras för att bli mer intressanta för en arbetstagare.
- Utforma ett mer greppvänligt handtag till ett verktyg.
- Uppfinna en ny typ av syntetisk fiber.

(Etikett: Innovation)

7.5.3 Startar och driver förändringsarbete

Att föreslå och ta egna initiativ för att driva förändringar på arbetsplatsen utifrån verksamhetens målsättning och intresse.

Exempelaktiviteter:

- Föreslå inköp av en specifik typ av kopieringsmaskin till ett kontor.
- Föreslå förändringar för att göra verksamhetens hemsida mer användarvänlig för kunderna.
- Införa nya kontrollsysteem för en produktionsanläggning för livsmedel.
- Genomföra organisationsförändringar för att nå ökad lönsamhet.

(Etikett: Verksamhetsutveckling)

7.5.4 Förnyar eller förbättrar kontinuerligt sitt sätt att arbeta

Att göra det som krävs för att kontinuerligt förbättra eller bibehålla kunskapsnivå och yrkesskicklighet. Exempelvis genom att använda sig av feedback om ens arbete, lära sig nya arbetssätt och liknande.

Exempelaktiviteter:

- Delta i kompetensutvecklingsinsatser som anordnas inom verksamheten.
- Ta till sig feedback från chef om hur ens arbetssätt kan förbättras.
- Efterfråga tips från en kollega på hur man kan lösa en viss uppgift på ett bättre sätt.
- Se till att hålla sig uppdaterad med utvecklingen inom sitt arbetsfält genom att ta del av fackskrifter eller forskningsartiklar.

(Etikett: Egen utveckling)

8 Förslag till fortsättning – Det är nu det börjar!

En grundplatta är lagd, nu gäller det att bygga vidare på ett strategiskt sätt. Projekt Kompetensmatchning hade i uppdrag skapa förutsättningar för att Arbetsförmedlingen ska kunna ta ett första steg mot att matcha på hela kompetensen, inklusive att kunna börja hantera de så kallade mjuka kompetenserna. Första versionen av kompetensmodellen tillsammans med dess produktspecifikation utgör projektets huvudleverans och ger svar på hur detta första steg kan börja tas. Men hur ska de nästkommande stegen se ut med hänsyn till kompetensmodellen?

Utifrån kompetensmodellen rekommenderar projektet att nästkommande steg ryms inom tre spår som man bör jobba vidare med parallellt inom myndigheten:

- Spår 1: Förvaltning och vidareutveckling av kompetensmodellen.
- Spår 2: Metodutveckling för den operativa verksamheten.
- Spår 3: Enhetligt språkbruk inom myndigheten.

Man behöver också hantera vissa potentiella risker bland annat genom att säkerställa att man har lämplig sakkompetens för det kommande arbetet.

Den aktuella kompetensmodellen får ses som en första version. Det saknas i nuläget en evidensbaserad vetenskaplig underbyggnad som verifierar dess giltighet. Som statlig myndighet har Arbetsförmedling ett ansvar att stå för rättssäkerhet och en evidensbaserad verksamhet. Det finns redan flera exempel på ovetenskapliga arbetssätt på svensk arbetsmarknad som felaktigt gör anspråk på att matchningskvaliteter. Arbetsförmedlingen bör verka som en motvikt till detta. Det är viktigt med tanke på kundernas och samhällets förtroende samt utifrån myndighetens uppgift att bidra till en välfungerande arbetsmarknad.

Ledstjärnor för den fortsatta förvaltningen och vidareutvecklingen av kompetensmodellen bör därför vara att säkerställa evidensbaserad verksamhet, datakvalitet, rättssäkerhet samt kundförtroende.

8.1 Hantera potentiella risker

Kompetensmodellen har vid upprepade tillfällen fått positivt gehör både internt och externt. De återkommande kommentarerna är att den upplevs vara giltig och användbar. Projektet har mött stor efterfrågan både för att använda kompetensmodellen och att det ska utvecklas verktyg eller arbetssätt som bygger på modellen. Detta antyder att modellen verkar karaktäriseras av en hög grad av ”face validity”, det vill säga att modellen upplevs som relevant. Det är viktigt att en metod upplevs som relevant och tillgänglig, dels för att man ska bli intresserad av att använda den och dels för att den ska uppfattas som professionell. Det finns dock vissa risker som man behöver se upp med för att säkerställa evidens och rättssäkerhet.

- Man bör bland annat vara medveten om den psykologiska tendensen att kunna att ta generella beskrivningar som en sann analys inklusive tendensen att därefter uppfatta metoden som trovärdig³⁸. Denna risk gäller både på arbetsgivarsidan och arbetssökandesidan, såväl som medarbetare internt.
- Det har vid upprepade tillfällen visat sig att det finns en tendens hos många som kommer i kontakt med modellen att tro att man lätt kan ta steget till att använda den för direkt matchning (det vill säga, vid urval och rekommendationer). Denna risk förefaller extra stor internt.
- Det finns en risk att kundernas beskrivningar stannar på en ytlig eller allmän nivå. Myndigheten behöver stimulera kunderna att utifrån strukturen bli mer specifika och konkreta vad gäller exempelvis önskvärt beteende eller föredraget beteende.

För att hantera riskerna ovan är det viktigt att undvika att få modellen eller metoder och verktyg som bygger på den att framstå som mer vetenskapliga än vad de faktiskt är. Man bör vara mycket tydlig i hur modellen kan och inte kan användas och kunna förklara varför. I nuläget bör man vara tydlig med att modellen är just en beskrivningsstruktur och att kunderna fortfarande måste äga både sina beskrivningar (av kompetensbehov respektive kompetens) och sina egna beslut om vilken kandidat man ska gå vidare med i sin rekryteringsprocess eller vilket arbete som man vill söka sig till. Arbetsförmedlingen kan hjälpa dem att göra dessa beskrivningar tydligare. System, verktyg och arbetssätt bör också stimulera kunderna att göra dessa beskrivningar mer specifika och konkreta. Ett tydligt ägandeskap av sakinnehållet i kompetensmodellen skulle kunna hjälpa till med att minska riskerna ovan.

8.2 Säkerställa sakkompetens

För att hantera potentiella risker och för de tre utvecklingsspåren krävs det att man säkerställer att det finns lämplig sakkompetens. Det krävs kompetens avseende:

- Arbets- och organisationspsykologi, inklusive psykometri³⁹
(för att hantera risker samt för spår 1, 2 och 3)
- Vetenskaplig metod
(för att hantera risker samt för spår 1 och 2)
Detta kan förstärkas genom samarbeten internt och externt, exempelvis med Analysavdelningen och universitet.

³⁸ Barnumeffekt eller forereffekt.

³⁹ Psykometri innefattar teori om och metoder för mätning av psykiska egenskaper, attityder, intressen, kunskaper och färdigheter. Detta inkluderar matematisk-statistiska tekniker som används vid utveckling och analys av psykologiska mätinstrument, exempelvis speciella statistiska metoder för beräkning av en testmetods värde och användbarhet (bl.a. validitet och reliabilitet). (Se Psykologilexikon).

- Operativ erfarenhet
(framför allt spår 2)
- Pedagogik och kommunikation
(framförallt spår 3, men även för att hantera risker och i spår 2)

8.3 Spår 1: Förvaltning och vidareutveckling av kompetensmodellen

8.3.1 Ägandeskap av modellen

Fortsatt förvaltning av kompetensmodellen kräver både en ”digital förvaringsplats” av modellen som värdeförråd, med fördel i klassifikationsdatabas eller liknande (se även *Spår 3* nedan). Det krävs dock även ett tydligt ägandeskap av förvaltningen av själva sakinhållet i modellen. Detta för att minska risken för felanvändning samt för att kunna driva fortsatt vidareutveckling. För detta krävs tillgång till sakkompetens inom arbets- och organisationspsykologi, inklusive psykometri.

8.3.2 Kompetensmodellens validitet

För att ta de första stegen mot att göra kompetensmodellen evidensbaserad behöver man först och främst besvara frågorna: Hur valid är modellen för att bedöma uppvisat beteende i arbete? Det vill säga, hur fungerar kompetensmodellens huvudkategorier och underkategorier som kriterium för att beskriva arbetsprestation? Man behöver således säkerställa följande:

Hur samvariation till etablerade sätt att bedöma arbetsprestation ser ut⁴⁰.

Exempelvis kan man ta fram ett skattningsinstrument som bygger på modellen och jämföra den med andra vedertagna bedömningsmetoder för arbetsprestation. Man kan då få information om skattningen korrelerar med andra sätt att bedöma arbetsprestation och en bild av vad modellen tillför i förståelse av en individs arbetsprestation.

Att arbetsgivare⁴¹ upplever att man kan utgå från kompetensmodellen för att bedöma medarbetares beteende eller arbetsprestation⁴².

För detta kan man exempelvis också utgå från ett skattningsformulär man tagit fram och sedan undersöka hur det upplevdes att använda det. Detta skulle ge en tydligare bild av hur relevant och användbar modellen upplevs vara.

Att huvudkategorierna och underkategorierna tolkas på det avsedda sättet.⁴³

För detta kan man exempelvis utgå från resultatet av ett tillräckligt stort antal skattningar utifrån ett skattningsformulär man tagit fram och sedan göra faktoranalys⁴⁴ av svaren för de ingående underkategorierna för att se om de

⁴⁰ Begreppsvaliditet, konstruktvaliditet.

⁴¹ Alternativt: arbetsledare, handledare eller annan bedömare.

⁴² Face validity

⁴³ Intern begreppsvaliditet.

⁴⁴ En statistisk metod att beräkna vad som mäter ungefär samma sak.

samvarierar på det sätt som man förväntar sig. Ett resultat från en sådan analys skulle kunna leda fram till att man ser behov av att revidera kompetensmodellen med avseende på ett antal kategorier eller underkategorier och hur de relaterar till varandra. Det skulle också kunna leda till att man reviderar hur huvudkategorierna och underkategorierna är definierade och exemplifierade i modellen.

Observera att man för att kunna bedöma validitet för kompetensmodellen (enligt ovan) behöver ta fram en tillförlitlig bedömningsmetod för arbetsprestation utifrån modellen, exempelvis ett skattningsformulär med god reliabilitet⁴⁵.

8.3.3 Möjliga bedömningsmetoder – hitta prediktorer

För att på ett evidensbaserat sätt ta vidare steg mot matchning i betydelsen urval utifrån kompetensmodellen behöver man undersöka: Vilka prediktorer har prediktiv validitet⁴⁶ gentemot kompetensmodellens kategorier och underkategorier? Detta handlar om vilken information och vilka bedömningsmetoder som i någon mån kan förutse beteende enligt kompetensmodellens kategorier. Observera att detta kräver att man först säkerställt kompetensmodellens giltighet som kriterium för arbetsprestation, det vill säga modellens validitet. Det finns i så fall två vägar man kan överväga att gå vidare med:

- Undersöka om det finns samband mellan information från befintliga verktyg/metoder och arbetsprestation enligt kompetensmodellen. Exempelvis kan man undersöka:
 - o Personlighetstest baserat på femfaktormodellen⁴⁷.
 - o Test av kognitiva funktioner, inklusive intelligenstest.
 - o Andra bedömningsmetoder som finns.
 - o Annan information om den arbetssökande som redan finns.
- Utveckla nya verktyg/metoder⁴⁸ och se om man kan få fram information som kan förutse arbetsprestation enligt kompetensmodellen. Exempelvis kan man ta fram:
 - o Någon form av strukturerad intervju.
 - o Någon form av test.
 - o Någon form av självskattningsverktyg (det kan exempelvis handla om vad man föredrar för typ av beteende).

⁴⁵ Tillräckligt oberoende av slumpfel.

⁴⁶ Mätvärdens förmåga att förutsäga kommande reaktioner eller prestationer.

⁴⁷ Den teoretiska personlighetsmodell som har mest vetenskapligt stöd med avseende på urval och prediktion av arbetsprestation.

⁴⁸ Observera att dessa bör vara normativa.

8.3.4 Annan vidareutveckling av modellen

Projektet kan se minst två övriga områden för vidareutveckling av modellen:

- Att fortsätta med att fördjupa förankringen av underkategorierna och faktiskt beteende/arbetsprestation. Detta kan både förstärka modellens giltighet och underlätta förståelsen av innehållet. Exempelvis kan man överväga:
 - Fortsatt arbete med att finjustera valet av exempelaktiviteter.
 - Undersöka om man kan få exempelaktiviteter från olika branscher.
 - Undersöka om exempelaktiviteterna kan kopplas till någon befintlig valideringsstruktur för validering av kompetenser och kunskaper för den svenska arbetsmarknaden eller inför studier⁴⁹.
 - Undersöka om man kan koppla underkategorierna, exempelvis från aktiviteter i skolan. Detta i syfte att underlätta för personer med begränsad erfarenhet av arbetsliv att förstå innehållet.
 - Undersöka om man kan koppla underkategorierna till exempel på aktiviteter från vardagen. Detta i syfte att underlätta för personer med begränsad erfarenhet av arbetsliv och skolgång att förstå innehållet.
- Framtagande av olika språkversioner av modellen kan övervägas, exempelvis:
 - Lätt svenska.
 - Översättningar till andra stora språk i Sverige.

8.4 Spår 2: Metodutveckling för den operativa verksamheten

Observera att denna metodutveckling bör ligga i linje med en användning av modellen som är lämplig. Förslag till områden för metodutveckling kopplat till kompetensmodellen:

- Strukturering av data
 - Struktur att utgå ifrån för att strukturera befintlig data från våra kunder i olika databaser.
- Arbetsanalys
 - Som en struktur för att beskriva arbetsuppgifter och arbetets krav.

⁴⁹ Exempelvis skulle man kunna undersöka möjligheten till ett samarbete med Myndigheten för yrkeshögskolan och ESF-projektet BOSS, som handlar om att kvalitetssäkra branschernas nationella valideringsmodeller med utgångspunkt från *svenska referensramen för kvalifikationer (SeQF)* och från *Standard och riktlinjer för branschvalidering av yrkeskompetens*.

- Ökad struktur i anställningsintervjuer
 - För att stimulera till att kunderna kan bli mer specifika i kommunikationen gällande önskvärt beteende i arbete.
 - För att få bättre rekryteringsutfall och minskad grad av diskriminering⁵⁰.
- CV och personligt brev
 - För att tydligare kunna beskriva sin egen bild av vad man tycker att man kan erbjuda på en arbetsplats.
- Karriärvägledning
 - Struktur för att tydligare kunna beskriva sin egen bild av vad man tycker att man kan erbjuda på en arbetsplats.
 - Struktur för att tydligare kunna beskriva vilka beteenden man föredrar på en arbetsplats.
 - Struktur för att tydligare kunna formulera typer av aktiviteter som man tycker är utmanande och som man därför vill undvika eller träna mer på.
- Motiverande insatser
 - Som en struktur för att uppmuntra en person att fokusera på vad individen tror att hen kan bidra med i arbetslivet.
- Psykosocialt anpassningsstöd
 - Struktur för att tydligare kunna beskriva sin egen bild av vad man tycker att man kan erbjuda på en arbetsplats.
 - Struktur för att tydligare kunna beskriva vilka beteenden man föredrar på en arbetsplats.
 - Struktur för att tydligare kunna formulera typer av aktiviteter som man tycker är utmanande och som man därför vill undvika eller träna mer på.
 - Som en struktur för en arbetsledare/handledare att utgå från för att specificera önskvärt beteende i arbetet och med hjälp av detta ge feedback på arbetsprestation.

⁵⁰ Man har sett i forskning att ökad struktur och systematik i anställningsintervjuer generellt sett leder till att man väljer kandidater som levererar bättre arbetsprestationer samt att det minskar risken för omedveten diskriminering.

- Arbetsplatspraktik
 - Struktur för att tydligare kunna beskriva sin egen bild av vad man tycker att man kan erbjuda på en arbetsplats.
 - Struktur för att tydligare kunna beskriva vilka beteenden man föredrar på en arbetsplats.
 - Struktur för att tydligare kunna formulera typer av aktiviteter som man tycker är utmanande och som man därför vill undvika eller träna mer på.
 - Som en struktur för en arbetsledare/handledare att utgå ifrån för att specificera önskvärt beteende i arbetet och med hjälp av detta ge feedback på arbetsprestation.

8.5 Spår 3: Enhetligt språkbruk inom myndigheten

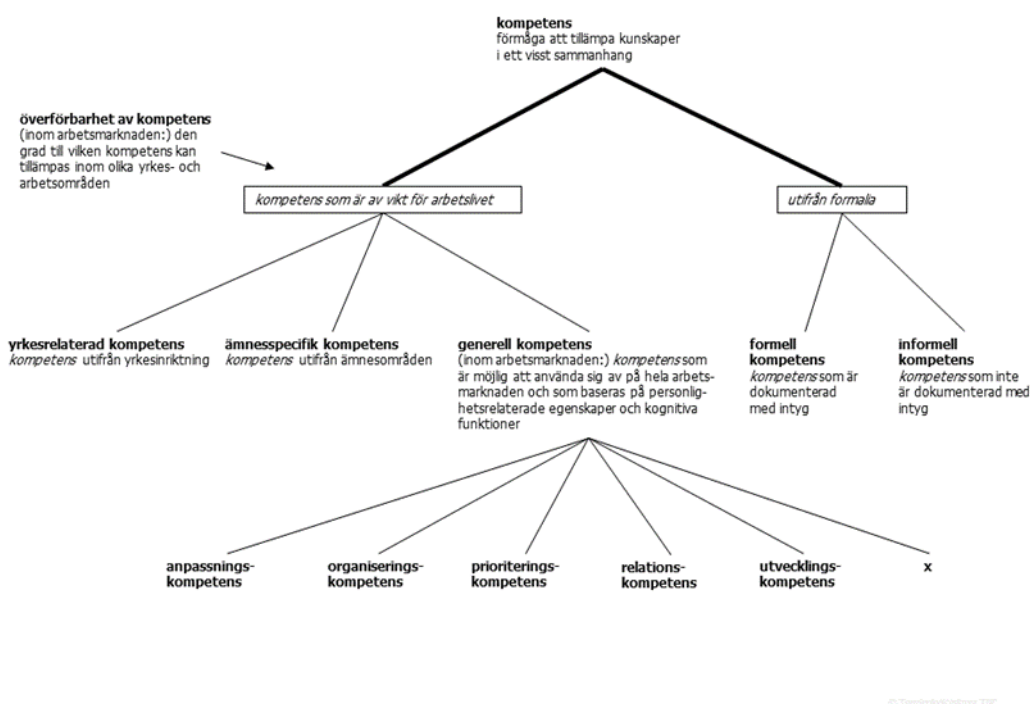
Projekt Kompetensmatchning ger via kompetensmodellen och denna produktspecifikation förslag till hur man kan avgränsa betydelsen av vissa kompetensbegrepp (se även bilaga A). För att fullt ut kunna etablera ett gemensamt språk inom Arbetsförmedlingen rekommenderas följande:

- Att skapa en intern terminologi genom man centralt tar ställning till olika begrepp som rör kompetens och matchning samt hur de olika begreppen relaterar till varandra.
- Gemensam förvaltning av olika värdeförråd som beskriver vad som kännetecknar olika typer av arbete och vad som kännetecknar förutsättningarna hos arbetssökande eller arbetstagare. Detta bör inkludera att man tydliggör hur olika värdeförråd kan eller inte kan relateras till varandra.
- Att man verkar för ett enhetligt språkbruk för kommunikation internt och externt. Både genom att se över språkbruket i olika dokument, system och insatser och genom intern utbildning och information.

9 Bilaga A – Resultat från terminologiarbete

Projektet samarbetade under våren 2018 med en terminolog från Terminologicentrum (TNC) för att ta fram ett utkast som kan bli ett förslag till en myndighetsgemensam terminologi rörande begreppet *mjuk kompetens* och närliggande begrepp. Sakkunniga från projektet hade följande bakgrunder: arbets- och organisationspsykologer, nationalekonomer, kommunikatör, sakkunnig inom validering av yrke, personalvetare och arbetsförmedlare.

9.1 Begreppsträd för begrepp relaterat till ”mjuk kompetens”



Kompetens

definition

förmåga att tillämpa kunskaper i ett visst sammanhang

anmärkning

Kompetensen hos en individ består av en sammansättning av praktisk och teoretisk kunskap samt baserar sig på medfödda och inlärd psykiska och fysiska funktioner, såsom personlighetsrelaterade egenskaper, minne och finmotorik.

När Arbetsförmedlingen använder ordet *kompetens* menas en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift eller ett visst arbete, oavsett hur kompetensen har förvärvats.

Den kompetens som är av vikt för arbetslivet kan delas upp i *yrkesrelaterad kompetens*, *ämnesspecifik kompetens* och *generell kompetens*.

Ibland används *förmåga* och *färdighet* som synonymer till *kompetens*, ibland för en del av en kompetens. Och ibland används *färdighet* när man vill beskriva att någon har en förmåga att utföra en uppgift i praktiken. Det kan därför bli otydligt att använda *förmåga* och *färdighet*, eftersom gränsdragningen mellan dessa olika begrepp inte är självklar.

Ytterligare ett skäl till att inte använda *förmåga* som synonym till *kompetens* är att det inte ska blandas ihop med termen *arbetsförmåga*.

I arbetslivssammanhang bör Arbetsförmedlingen sammanfattningsvis välja termen *kompetens*.

9.2 Generell kompetens

definition

(inom arbetsmarknaden:) *kompetens* som är möjlig att använda sig av på hela arbetsmarknaden och som baseras på personlighetsrelaterade egenskaper och kognitiva funktioner

anmärkning

Arbetsmarknaden av i dag kräver sådan kompetens som går att använda inom många yrkes- och arbetsområden, som är mer allmängiltig eller generell. Det är ur detta resonemang som termen *generell kompetens* har myntats.

Generella kompetenser beskriver en individs handlingsmönster när hen i en arbetssituation utför arbetsuppgifter i ett samspel med omgivningen.

Generella kompetenser ska inte beskriva personlighetsrelaterade egenskaper som något fristående från arbetet utan fånga hur olika handlingsmönster används som ett medel i arbetet. I stället för att skriva exempelvis ”Vi söker en glad person” är det bättre att beskriva det önskvärda beteendet, exempelvis ”Vi söker en medarbetare som bemöter kunder utifrån deras behov.”

Ibland benämns en kompetens som är baserad på framför allt personlighetsrelaterade egenskaper för *mjuk kompetens*. Den benämningen kan ge fel associationer och bli otydlig.

Även om generella kompetenser baseras på personlighetsrelaterade egenskaper och kognitiva funktioner är de till viss del utvecklingsbara. Hur de generella kompetenserna kommer till uttryck är också beroende av andra faktorer, t.ex. omständigheter i arbetet eller sådant som motivation, värderingar och intresse hos individen.

För att underlätta sammanförandet av arbetssökande och arbetsgivare har Arbetsförmedlingen mönstrat ut fem kompetensområden⁵¹ som speglar efterfrågan av generella kompetenser på arbetsmarknaden: *anpassningskompetens*, *organiseringsskompetens*, *prioriteringskompetens*, *relationskompetens* och *utvecklingskompetens*.

exempel

En elektriker förväntas ge service och arbeta noggrant. Detta motsvarar generell kompetens som återfinns i Arbetsförmedlingens områden *relationskompetens* och *organiseringsskompetens*.

9.3 Yrkesrelaterad kompetens

definition

kompetens utifrån yrkesinriktning

anmärkning

Med yrkesrelaterad kompetens avses den sammanfattande kompetens som en individ bör ha utifrån sitt yrkeskunnande.

exempel

- Läkemedelsadministrering och omvårdnad är exempel på det som ingår i yrkesrelaterad kompetens hos en sjuksköterska.
- Installation och felsökning av elektrisk utrustning är exempel på det som ingår i yrkesrelaterad kompetens hos en elektriker.
- Avancerad informationssökning och källkritik är exempel på det som ingår i yrkesrelaterad kompetens hos en bibliotekarie.

9.4 Ämnesspecifik kompetens

definition

kompetens utifrån specifikt ämnesområde

anmärkning

Med ämnesspecifik kompetens avses den kompetens som en individ har inom olika ämnen och ämnesområden.

exempel

En elektriker med yrkesrelaterad kompetens kan också ha annan, ämnesspecifik kompetens i form av exempelvis programmeringskompetens (eftersom hen arbetat med html-kodning), språklig kompetens i spanska (eftersom hen är uppvuxen i Chile), samt redovisningskompetens (eftersom hen driver ett eget företag).

⁵¹ De fem huvudkategorierna i kompetensmodellen.

9.5 Överförbarhet av kompetens

definition

(*inom arbetsmarknaden:*) den grad till vilken kompetens kan tillämpas inom olika yrkes- och arbetsområden

anmärkning

En individs kompetenser kan vara mer eller mindre överförbara mellan olika yrken, arbetsområden o.d. på arbetsmarknaden. Man bör därför se överförbarhet av kompetenser som ett kontinuum.

exempel

Generella kompetenser är mest överförbara till andra arbetsområden, eftersom de är mer allmängiltiga och beskriver en individs handlingsmönster när hen i en arbetssituation utför arbetsuppgifter oavsett arbetsområde.

Ämnesspecifika kompetenser är mindre överförbara till andra arbetsområden är generella kompetenser, eftersom de är insnävade till kompetens inom ett visst ämnesområde.

Yrkesrelaterad kompetens, som är den sammanfattande kompetens som en individ bör ha utifrån sitt yrkeskunnande, kan innefatta sådant som kan vara mer eller mindre överförbart till andra arbetsområden.

9.6 Formell kompetens

definition

kompetens som är dokumenterad med intyg

anmärkning

Intyget kan vara betyg, diplom, legitimation, certifikat etc.

exempel

- En sjuksköterskas formella kompetens intygas genom Socialstyrelsens legitimation.
- En elektrikers formella kompetens intygas i form av ett certifikat utfärdat av Elbranschens centrala yrkesnämnd.
- En bibliotekaries formella kompetens intygas genom examensbevis från hens högskoleutbildning.

9.7 Informell kompetens

definition

kompetens som inte är dokumenterad med intyg

anmärkning

Informell kompetens är kompetens som en individ exempelvis kan ha förvärvat genom praktisk erfarenhet.

exempel

En elektriker kan ha informell programmeringskompetens i form av att hen själv lärt sig html-kodning, informell språklig kompetens i spanska, eftersom hen är uppväxt i Chile, och informell relationskompetens, som ofta inte intygas.

10 Bilaga B – ”Pyramidanalys” och kortlek

Under utvecklingen av en kompetensmodell ville projektet testa modellens⁵² möjliga användbarhet för att stimulera arbetsgivarnas arbetsanalys inför en rekrytering. Detta gjordes genom att göra papperskort⁵³ som motsvarade alla modellens underkategorier som sedan ett antal arbetsgivare fick prova på att använda för att göra arbetsanalys av generella kompetenser.

Instruktionerna för analysen varierade något beroende på sammanhang samt om de gavs muntligen eller skriftligen, men såg ungefär ut enligt följande:

- Välj ut 10 stycken⁵⁴ kort som beskriver vad som är mest kritiskt att man klarar av för tjänsten.
- Rangordna korten i en pyramid, med det mest kritiska i toppen.
- Fundera över om du är nöjd med rangordningen. Kan korten i toppen motsvara det som är krav och de undre korten motsvara sådant som är meriterande?
- Fundera över vad korten representerar för konkreta arbetsuppgifter eller aktiviteter. Vad behöver man göra?
- Gör gärna övningen tillsammans med en person som har god insyn i vad som krävs för tjänsten, t.ex. någon som har samma eller en liknande tjänst.
- Fundera över hur du kan använda dina slutsatser i den kommande rekryteringen. Exempelvis i hur du beskriver tjänsten i annonsen eller vilka frågor du vill ställa i en anställningsintervju.

Önskat resultat

Projektet önskade stimulera arbetsgivarna att göra en djupare analys av kompetensbehov med avseende på generella kompetenser i arbetslivet. Det vill säga att bli mer specifika och konkreta vad det är för önskvärt beteende som är mest kritiskt för att klara tjänsten.

Mottagande

Generellt sett har kompetensmodellens kategorier och övningen fått ett mycket positivt mottagande och angetts kunna bidra till att förbättra rekryteringsprocessen. Flera har bett att få behålla kortleken.

⁵² Olika versioner av kompetensmodellen.

⁵³ Bland annat har det funnits en kortlek som man kan få tillgång till via spelet *Jakten på den oslipade diamanten*. Det har också gjorts ett provtryck av en kortlek kallad *Kompetenskortleken*, som i skrivande stund testas i samarbete med Arbetsförmedlingen direkts arbetsgivarsida för att undersöka möjligheterna till utveckling av en digital variant.

⁵⁴ Man kan välja 6, 10 eller 15stycken kort för att skapa en pyramid. Det är en fördel om man kan hålla nere antalet eftersom det är lättare att fokusera på färre områden i den kommande rekryteringen.

Användningsområde

Observera att lämplig användning av kortlekar baserad på kompetensmodellen är den samma som för användning av kompetensmodellen i sig. (Se avsnitten *6.3.1 Hur kan modellen användas?* och *6.3.2 Hur ska modellen inte användas?*). Observera också att ”pyramiden” i sig är en sorts ipsativ profil, vilket påverkar hur man bör använda den. (se avsnitt *5.3.2 Normativ respektive ipsativ profil*).