

Slutrapport Projektplan för utveckling av "Validering inom Handelssektorn" 2009-12-18



FÖRSTUDIE VALIDERING HANDELSSEKTORN
OKTOBER 2006

Pernilla Mårtensson
Gunnar Surtevall



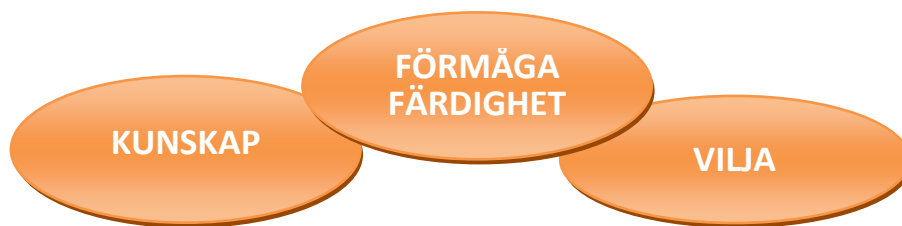
PRAKTISK STUDIE VALIDERING HANDELSSEKTORN

APRIL 2007, VERSION 2.0

1. Bakgrundsbeskrivning till uppdraget

Svensk Handel Kunskap har sedan hösten 2006 arbetat med utveckling, framtagning och genomförande av valideringsmetoder för butikssäljare inom handeln. I projektrapporten "Projektplan för utveckling av Validering inom Handelssektorn 2008-09-03" beskrivs de olika projekt som drivit valideringsprocessen framåt. Bakom dessa är kompetensbegreppet, valideringsdefinitionen och EU:s riktlinjer viktiga komponenter.

"Kompetens är förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter."



"Validering är en process som innebär en strukturerad bedömning, värdering, dokumentation och erkännande av kunskaper och kompetens, som en person besitter, oberoende av hur de förvärvats." ("Validering med mera", Ds2003:23).

Validering av en individs kunskap och kompetens blir en allt viktigare fråga i den ekonomiska och sociala utvecklingen i Europa. Det nya kunskapseuropa, utvecklat och lanserat genom Lissabonstrategin, förespråkar validering av kunskap förvärvad på informellt sätt syftande till att höja kompetensnivån, livskvalitén och tillträdandet till fler och bättre arbeten. För närvarande finns en rik variation av goda exempel på validering och av nationella valideringssystem med goda resultat. Ett problem i nuvarande valideringsarbete är att ett stort antal valideringssystem lever sida vid sida utan att några länkar finns mellan dem. ("Riktlinjer och kvalitetskriterier", Euroval)



1. Syfte

I denna slutrapport avser vi att beskriva hur vi uppfyllt projektets nedan två syften:

- En vidareutveckling av handelns nationella valideringsmetod.
- Tillhandahålla handelns företag med förutsättningar för ökad kompetens och ökad yrkesstatus genom en nationell metod för branschvalidering som ger verktyg för effektivare kompetensbedömning, rekrytering och kompetensinventering.

2. Omfattning

Projektet omfattar utveckling av:

- 1) Befintlig valideringsmetod för butikssäljare
 - Under pilotverksamheten skaffade vi en stor erfarenhet av att driva och genomföra valideringar. Efter den har vi utvärderat och kommit fram till aktiviteter som bör utvecklas för att kunna hantera processen på ett än mer effektivt sätt.
- 2) Ny valideringsmetod för butiksledare
 - Efterfrågan att kunna validera butikschefer är stor. Inom handeln, liksom i andra branscher, satsar man mer utveckling på chefer än andra yrkeskategorier.

3. Avgränsningar

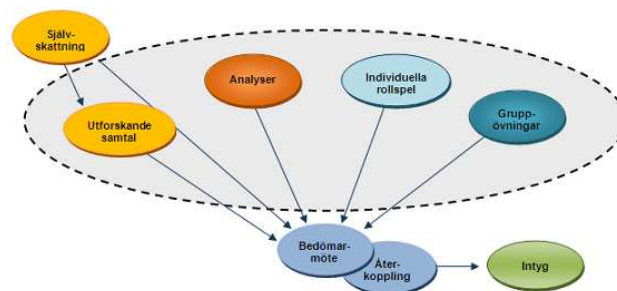
Projektet är avgränsat till att gälla de, på uppdrag av Valideringsdelegationen, nationellt framtagna valideringsmetoderna för handelssektorn.

4. Projektets genomförande

Projektet har drivits av personal som utvecklat, genomfört och tagit fram den nationella valideringsmetoden för butikssäljare inom handeln, alla verksamma inom Svensk Handel Kunskap. Vidare har experthjälp i form av psykolog och beteendevetare anlåtats för validitets- och reliabilitetskontroll i syfte att säkra den önskade kvalitetsnivån i valideringsmetoden för både butikssäljare och butiksledare.

4.1. Utveckling av befintlig valideringsmetod för butikssäljare

Samtliga delar i valideringsmetoden har reviderats och förbättringsarbetet har inriktats på att stärka kvaliteten, validiteten och reliabiliteten.



Generellt för samtliga valideringsmoment har instruktioner och bedömningsmallar utvecklats, förtydligats och förenklats för att höja detta. I bedömningsmallarna har det exempelvis skett ett förtydligande av nivåbestämning för varje övning och kompetens för att få mer enhetliga bedömningar.

En viktig roll i valideringsarbetet är samordnarens. I utvecklingsprojektet har denna roll definierats och konkretiserats avseende ansvar, innehåll och omfattning på ett sätt som medför att möjligheten till byte av samordnare kan ske med kort varsel.

4.1.1. Bättre tillgänglighet till Självskattning

Genom projektet har en moderniserad, enkel och tydlig version av Självskattning tagits fram för användning via webben med automatgenererade resultat som minimerar risken för fel i sammanställningsfasen. En mer attraktiv layout har utvecklats och bidrar till en stärkt kvalitetskänsla för verktyget. Syftet var att göra Självskattningen mer attraktiv och tillgänglig. Moderniseringen ger därför deltagaren möjlighet att få ett resultat direkt efter genomförd Självskattning. Deltagaren kan självständigt reflektera över och sätta sina egna resultat i relation till de besvarade frågorna och på så sätt öka insikten om sin relation till yrket.

Coachinstruktionen har förtydligats och lyfts fram på så sätt att resultatet av Självskattningen behandlas utförligare i återkopplingssamtalet.

4.1.2. Språkförenkling och kontinuerlig språkrevision

En grundläggande Språkförenkling har gjorts av allt material och en fortsatt språkrevision kommer att ske inom ramen för en årlig revideringsplan.

Genom kontinuerlig Språkförenkling minimeras risken för att göra olika tolkningar av instruktioner och bedömningsunderlag i valideringsmetoden. Detta kommer också innebära att metoden blir mer tillgänglig för fler grupper i samhället med olika språkbakgrund. Strävan är att människor med begränsade svensk-kunskaper ska kunna tillgodogöra sig valideringen på ett bra och rättvisande sätt, exempelvis skall deltagarinstruktioner vara så lättfattliga att de alltid fungerar självinstruerande.

4.1.3. Strukturerade underlag i Utforskande samtal

Genom experthjälp via psykolog, har viktningen av det Utforskande samtalets betydelse i relation till andra mätmetoder fastställts vara fortsatt låg. Detta eftersom den bristande objektiviteten hos bedömaren är ett problem i det Utforskande samtalet. I den utveckling som skett har förtydliganden i samtalsunderlagen gjorts för att subjektiviteten skall få mindre utrymme. Kvaliteten på underlaget till det Utforskande samtalet har utvecklats för att ge bedömaren tydligare stöd vid genomförandet och för bedömning av samtalets innehåll och koppling till de olika branschkompetenserna.

4.1.4. Standardiserade förutsättningar i Agerande i butik

Den tidigare benämningen "rollspel" har visat sig vara olämpligt för många deltagare inför deras medverkan i momentet. Ordet "rollspel" riskerar skapa en negativ känsla och väcka oro och olust inför genomförandet. Vi har avdramatiserat detta genom att fortsättningsvis kalla momentet "Agerande i butik".

I momentet ger bedömarna muntligen instruktioner och information om den fiktiva butiken och situationen till deltagarna. Detta har nu utvecklats och systematiserats i en dokumenterad instruktion till bedömarna med syfte att enhetliggöra förutsättningarna för deltagarna inför varje övning.

Kvaliteten på förutsättningarna i momentet Agerande i butik har förbättrats genom att det skapats en könsneutral och mer intresseneutral mix avseende butikslayout och sortiment. Ytterligare en förbättring är den översyn som gjorts genom att rent geografiskt öka avståndet mellan övriga deltagares samlingsplats och platsen för själva genomförandet av Agerande i butik. Detta har säkerställt att deltagarna inte ser och inte heller blir påverkade av varandras insatser under övningarna.

4.1.5. Ökad styrning i Gruppövning

En del i utvecklingsarbetet av Gruppövningarna har varit att tidsutrymmet för deltagarna inte får vara missvisande i förhållande till deras möjlighet att visa sin kompetens, vilket fallet kan bli om någon deltagare dominerar en Gruppövning genom att ta för mycket plats i relation till övriga deltagare så att de andras kompetens inte kan bedömas. Här har coachinstruktionen förbättrats med tydliga åtgärder i sådana fall. Nya övningar till Gruppövningarna diskuterades som en tänkbar åtgärd men de förbättrade coachinstruktionerna anses uppfylla den kvalitetsförbättring som är nödvändig och önskvärd.

4.1.6. Förbättrat underlag i Bedörmöte

Bedörmötet har utvecklats genom förbättrad struktur och underlag, vilket medför en högre effektivitet och bättre kvalitet i genomförandet. Mötet skulle kunna bli än mer effektivt och resultaten lättare att på lång sikt följa upp genom en databaslösning där alla valideringar som genomförs i handeln lagras. Då detta uppdrag av finansiella skäl inte omfattar utvecklingen av en databas bör frågan tas upp till förnyad diskussion längre fram. Värdet av en bra databas är väldigt stort för såväl metod, bransch som genomförare.

4.1.7. Anonymiserad Utvärdering

Utvärderingsrutinen har förfinats genom att deltagarna får fylla i Utvärderingen **anonymt** och lämna i en låda som är utplacerad på sådant sätt att alla kan känna trygghet i att uttrycka sig så fritt som möjligt. Utvärderingarna är schemalagda så att de utförs innan deltagaren får återkoppling på sitt resultat. Detta för att Utvärderingen inte skall färgas av deltagarens resultat från valideringen.

4.1.8. Ökat Återkopplingsstöd

Valideringen är i grunden en positiv process för deltagaren. Med detta i medvetande är Återkopplingen och hur den genomförs otroligt viktig. För att få en optimal effekt har arbete lagts ner på att skapa tydligare ramar och rutiner för hur Återkopplingen skall gå till och genomföras. Samtliga bedömare har fått genomgång i hur Återkopplingen praktiskt skall göras med deltagaren och i den nya strukturen byggs återkopplingsstödet upp under bedörmötet i diskussion mellan samtliga inblandade bedömare.

En ny del i Återkopplingen är den strukturerade vägledningen som deltagaren får kring sitt framtida arbetssökande eller utveckling inom yrket.

4.1.9. Ny programvara för Intyg

Rutinen för intygsutfärdande och struktur har setts över, vilket lett till inköp av programvara för att kunna hantera dessa effektivt samtidigt som de får en mer attraktiv och tydlig layout.

4.2. Ny valideringsmetod för butiksledare

Arbetet med framtagande av valideringsmetod inleddes med en undersökning av branschens krav och förväntningar dels på rollen som butiksledare och dels på metoden. Det genomfördes ett antal djupintervjuer med både stora och små aktörer, enkäter till olika kedjor och enskilda butiksägare. Allt utvecklingsarbete som redovisas nedan bygger på det resultat som enkäter och intervjuer gett samt diskussioner med Handelns Kompetensråd som också har sanktionerat metoderna och verktygen.

Utgångspunkten för framtagning av valideringsmetod för butiksledare var definitionen: **”Butikshefer och avdelningschefer med ett uttalat personalledaransvar”**.

Vid undersökningen framkom att samtliga butikssäljarkompetenser (se rödmarkerade kompetenser nedan) är relevanta även för butiksledare och skall således bedömas utifrån samma skala, men med högre kompetenskrav. Med andra ord ville man se att en yrkesskicklig butikssäljare skulle motsvaras av en yrkeskompetent butiksledare.

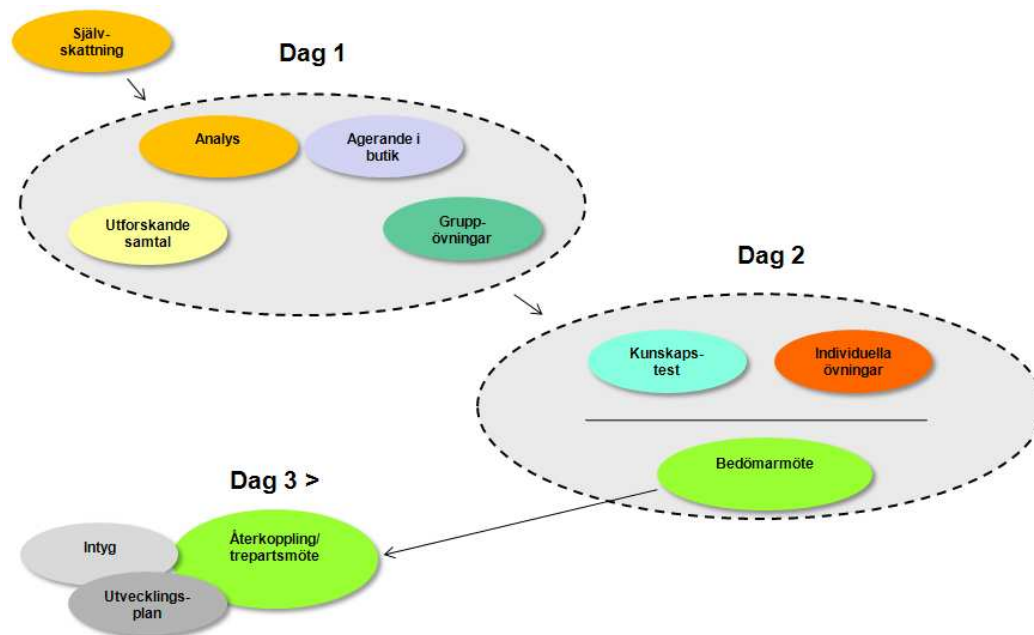
Affärsmannaskap	73%
Initiativförmåga	53%
Ledarförmåga	50%
Säljriktning	47%
Kommunikativ förmåga	43%
Etiskt förhållningssätt	37%
Samarbetsförmåga	30%
Strukturerat förhållningssätt	27%
Serviceinriktning	23%
Personalutvecklingsförmåga	17%
Problemlösningsförmåga	10%
Stresstålig	7%

Ovan kompetenser är en sammanställning av det som framkom i undersökningen. Dessa är rangordnade efter de svarandes önskemål vid en öppen fråga om viktiga kompetenser att mäta vid validering av butiksledare. Ex. 73 % har av de tillfrågade svarat att affärsmannaskap är en butiksledarkompetens att bedöma.

Utifrån detta önskemål har kompetenserna valts att valideras på samma sätt för butikssäljaren, vilket innebär att dag 1 blir identisk med butikssäljaren.

Dag 2 är valideringen för butiksledaren helt inriktad på specifika butiksledarkompetenser, som beskrivs under 4.2.1. Dessutom hålls ett bedörmöte där samtliga bedömningar från alla moment sammanställs och går igenom med bedömarna.

Dag 3 genomförs ett återkopplingsamtal med fokus på vidare utvecklingsplan, varefter deltagaren får sitt intyg skickat till sig.

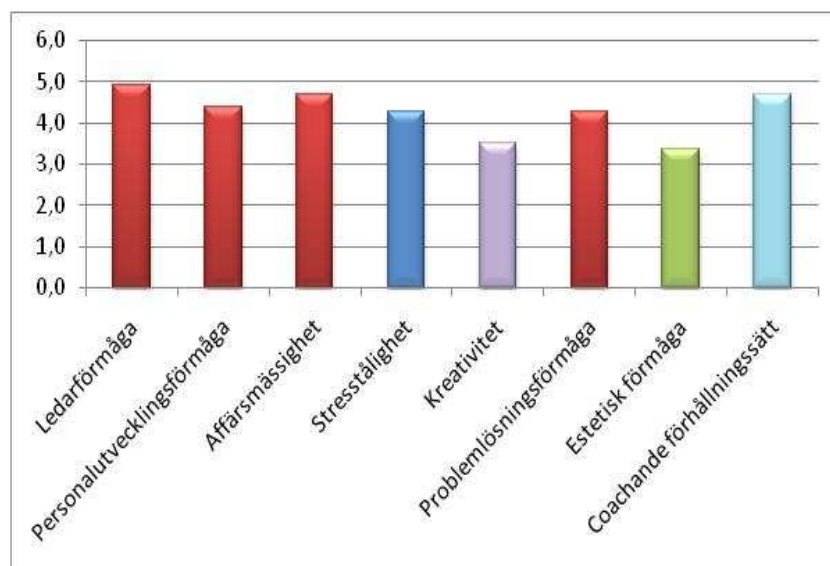


4.2.1. Fyra nya och viktiga Kompetenser

Förutom att en validering av butiksledarna borde omfatta butikssäljarkompetenserna framkom att ytterligare fyra kompetenser var viktiga för rollen. I bilden på föregående sida synliggörs fem kompetenser som inte är butikssäljarkompetenser; affärsmannaskap, ledarförmåga, personalutvecklingsförmåga, problemlösningsförmåga och stresstålighet. Vid enkätundersökningen ställdes också en fråga om att prioritera åtta fördefinierade kompetenser (se bild på nästa sida). Det slutgiltiga valet av 4 butiksledarkompetenser förklaras enligt följande:

- coachande förhållningssätt ryms inom personalutvecklingsförmåga
- kreativitet ryms inom problemlösningsförmåga
- estetisk förmåga ryms inom en helt annan yrkesroll
- stresstålighet är svår att mäta, då det är frågan om huruvida man ska mäta hur väl man är stresstålig eller hur väl man kan hantera stress

Stresstålighet värderades också lägst av de 12 mest relevanta för butiksledare i bilden under 4.2. Utifrån detta resonemang beslutades att de fyra rödmarkerade kompetenserna gäller unikt för butiksledare.



De fyra nya och viktiga butiksledarkompetenserna är beskrivna i nivå yrkeskompetent:

Affärskompetens - Förstår och tillämpar affärsmässiga principer, målstyr verksamheten enligt företagets policier och värderingar; är lönsamhets- och marknadsorienterad, tänker strategiskt; kan snabbt ta sig från detaljnivå till helhetssyn och tillbaka igen; har kunskap om konsumentköplagen, säkerhet och arbetsrätt.

Ledarkompetens - Leder, motiverar och entusiasmerar andra, har positiv syn på människor och deras resultat; delegerar ansvar och befogenheter för att nå uppsatta mål; samordnar grupper och följer upp andras arbete och anger inriktning; hanterar uppkomna konflikter; har förmåga att arbeta självständigt, tar ansvar, ser konsekvenser av egna beslut och handlingar; har förmåga att stå fast vid beslut och värderingar och samtidigt respektera andra, fattar beslut inom given tidsram med hjälp av tillgänglig information.

Personalutvecklingskompetens - Har förmågan att leva sig in i andra personers situation och känslor; visar på pedagogisk förmåga och coachande arbetssätt; ger regelbunden, medveten och spontan feedback; ser och tillmötesgår utvecklingsmöjligheter och behov hos andra; ser företagets resursbehov och motsvarande koppling till medarbetares kompetens.

Problemlösningskompetens - Analyserar frågeställningar och fokuserar på problemlösningar; kommer på egna idéer och ser saker utifrån nya perspektiv; möter förändringar med positiv och flexibel attityd; har en öppenhet för att lära och utvecklas som person.

4.2.2. Kunskapstest i ekonomi

Utifrån branschens önskemål har behovet av Kunskapstest framförallt utkristalliserats till området ekonomi. I valideringsmetoden för butiksledare får därför deltagaren genomföra Kunskapstest inom ämnet ekonomi samt införliva ekonomiska resonemang i enskild rollspelsövning.

4.2.3. Utökat Utforskande samtal

Grunden för det Utforskande samtalet för butiksledare är den mall och struktur som tagits fram för butikssäljare. Materialet har vidareutvecklats avseende de fyra nya kompetenserna för ledare samt att komplexitetsnivån har anpassats för de övriga sju kompetenserna. Tiden är en viktig aspekt i ett Utforskande samtal och på grund av den ökade komplexiteten har denna utökats i butiksledarvalideringen.

4.2.4. Individuella övningar dag 2

I utredningsarbetet för butiksledarvalideringen framkom önskemål om vilken typ av praktiska övningsområden som borde ingå. Dessa redovisas i bilden nedan:

Vad tycker du borde ingå i ett Praktisk test för butiksledare?

- Problemlösning – kunna hantera oförutsedda situationer, lösa problem tillsammans med andra, kreativt tankesätt
- Ledarskap – grupprocesser, hantera konflikter, feedback
- Personalutveckling - relationen chef och medarbetare, svåra samtal
- **Kommunikation** – kommunikativt ledarskap, att vidarebefordra information, argumentation, uttrycka sig väl i tal och skrift

Därefter **samarbete, Initiativ, affärsmässighet och sälj**
Spontant under denna punkt nämndes också gruppövningar, rollspel, benchmarking

Önskemålen ovan har resulterat i tre olika individuella övningar och genomförs under dag 2. Varje övning belyser minst tre av butiksledarkompetenserna ledar-, affärs-, personalutvecklings- och problemlösningskompetens. Första övningen handlar om att leda ett informationsmöte med sin personal. Övningen pågår ca 20 minuter och genomförs med fyra skådespelande "medarbetare" som var och en har ett tydligt manus för sitt agerande. Övning nummer två är "Det svåra samtalet", som man har med en medarbetare. Samtalet tar en vändning där ledaren får visa prov på sina kompetenser kopplade till ledarskapet för att lösa situationen. Den sista övningen är en övning som förbereds hemma mellan dag 1 och dag 2. Det är en presentationsövning där deltagaren skall redogöra för ett fall för ägare och styrelse och belyser de så viktiga ledarkompetenserna samt den kommunikativa kompetensen i såväl tal, skrift och kroppsspråk.

4.2.5. Individuell Utvecklingsplan

En del i valideringen av butiksledare är den Utvecklingsplan som diskuteras och kommuniceras i återkopplingsamtalen. I arbetet med framtagning av valideringsmetoden för butiksledare har det utvecklats en struktur och instruktioner till den som coachar deltagaren i återkopplingen samt en mall för Utvecklingsplanen. Deltagaren rekommenderas införliva Utvecklingsplanen i ordinarie utvecklingssamtal inom företaget eller använda denna i sitt samarbete med sin arbetsförmedling etc. Detta för att ytterligare stärka effekterna och långsiktigheten i den genomförda valideringen. Utvecklingsplanen har sin grund i valideringsresultatet och skall hjälpa deltagaren att gå från en kompetensnivå till nästa på ett strukturerat och planerat sätt.

4.3. Utökade krav på bedömare och Bedömarutbildning

Identifierande och framtagande av krav på framtida bedömare avseende utbildning och erfarenhet för att säkerställa en hög kvalitet på bedömningarna, inte minst i samband med den ökade komplexitetsgraden som validering av butiksledare innebär. De utvecklade kraven är följande:

- Minst ett år sammanlagd praktisk erfarenhet från handeln som bransch
- Minst 50 timmar dokumenterad erfarenhet från intervju/utforskande samtal/utvecklingssamtal i professionella sammanhang såsom ledare/coach/mentor/terapeut
- För bedömare av butiksledare krävs ytterligare kompetens i form av praktisk ledarerfarenhet i minst tre år med en personalgrupp om minimum fem personer

För att få verka som bedömare i handelns valideringsmetod skall personen genomgå en tvådagarsutbildning samt delta i tre genomförandetillfällen för att sedan bli certifierad. Vid dessa tillfällen utvärderar en fadder personens prestationer. Årlig uppfrysning i form av mindre och kortare utbildning i verktyg och metoder där bland annat praktisk träning med utforskande samtal ses som en central del.

För de bedömare som uppfyller kraven att validera butiksledare krävs också att de genomgår en påbyggd Bedömarutbildning.

4.4. Branschförankring i genomförandet

Utgångspunkterna i detta utvecklingsarbete har varit branschens kompetenskrav och förväntningar på butiksledare samt inspel och förankring från Handelns Kompetensråd. Arbetet har genomförts genom workshops, intervjuer och enkäter och diskussioner. Involverade företag som deltagit från branschen representerar ca 80 000 medarbetare och har varit behjälpliga med att svara på enkäter och medverka i intervjuer. Workshops har genomförts tillsammans med de bedömare som har praktisk erfarenhet från butikssäljarvalidering. Dessa har bidragit med kunskap om genomföranden vilket resulterat i en kostnads- och resurseffektiv valideringsmetod. Dessutom har värdefull input och stöd erhållits från beteendevetare och psykologer, som varit involverade i utvecklingen av såväl butikssäljarprocessen som för butiksledare.

4.5. Nyttan för handeln

Att validera handelskompetens är ett kraftfullt verktyg som för arbete inom handeln höjer

- kompetensnivån,
- motivationen och
- statusen.

Den strukturerade kompetensutveckling som valideringen möjliggör är unik i sitt slag och bidrar till en mer fokuserad och kostnadseffektiv utveckling av såväl individ som verksamhet. För individen innebär valideringen en möjlighet att få den egna kompetensen styrkt och dokumenterad. För branschen bidrar valideringen till en konkurrenskraftig och lönsam handel med mindre personalomsättning och med en mer kompetent och stolt yrkeskår.

Allt arbete för att kartlägga, utveckla och bedöma handelskompetens bygger på en hög grad av förankring bland handelns företag för att kunna möta deras faktiska behov. För första gången

någonsin har handels företag förutsättningar och verktyg för att synliggöra, mäta, dokumentera och bedöma handelskompetens.

I det analysunderlag som ligger bakom valideringsutvecklandet anser intervjuade handelsföretag det mycket viktigt att branschen skapar möjlighet för att validera kompetens. En klar majoritet av medverkande företag anser exempelvis att deras företag skulle kunna dra nytta av en branschförankrad mätning av kompetens då synliggörandet av kompetens skulle öka respekten för yrket och bidra till att höja statusen för branschen. Att kompetensbedöma för intyg anses av en majoritet innebära en statushöjning för handeln genom att kunna påvisa att "här finns det någon som bryr sig". Det vill säga visa att handeln tar kompetens och yrkesroller på allvar.

4.6. Spridning av resultat

Vidareutvecklingen av handels nationella valideringsmetod innebär att det nu finns sju respektive elva kompetenser identifierade för yrkesrollen butikssäljare respektive butiksledare samt möjlighet att mäta och värdera desamma. Detta valideringsarbete, tillsammans med annan utveckling som skett utanför ramen för detta projekt, ligger till grund för andra verktyg som alla härrör till kompetenskartläggning, kompetensbedömning och kompetensutveckling. Spridningen av detta projekts resultat är därför avsevärd på så vis att delar av resultaten ingår i verktyg såsom certifiering och rekrytering av kompetens. Spridningen av projektresultat kommer därför att ske via Svensk Handels Utbildningskatalog genom att samtliga utbildningar kategoriseras i enlighet med vilken kompetens utbildningen utvecklar. Spridning kommer också att ske via den rapport, som fortfarande är under framtagande, som presenterar hela Svensk Handel Kunskaps verksamhet och produktutbud där validering ingår som en betydande och självklar del. Resultaten sprids även genom att publiceras på www.svenskhandelkunskap.se. Informationsspridning både har och kommer att ske via informationsträffar, föredrag och seminarier. Till exempel via HR-nätverk och Handels Nationella Kompetensråd. Målgruppen för spridningen är handelsföretagen, framförallt de medarbetare som har ansvar för personal och utbildning. Spridning av valideringsmetod och kompetensbedömningsverktyg sker också via den nya Myndigheten för Yrkeshögskolan, en myndighet som övertagit ansvaret för branschvalideringar från den nedlagda Valideringsdelegationen.

4.7. Förslag på fortsatt arbete

Det fortsatta arbetet när det gäller valideringsutveckling inom handeln bör inriktas på några områden.

- 1) En databas för att över tid kunna verifiera metodens validitet och reliabilitet. En databas bör även byggas utifrån ett hanterarperspektiv, där man över tid kan lagra och arbeta med stora mängder genomfört valideringsmaterial, både för forskning som för praktisk uppföljning.
- 2) Fortsatt metodutveckling för att hitta sätt att genomföra kvalificerad validering med mindre resursåtgång avseende tiden samt de personella resurserna som nuvarande metod kräver.
- 3) Att sprida kunskap kring validering och dess förtjänster för branschen företagen och de enskilda individerna.
- 4) Att utveckla kompetenser för fler yrkeskategorier såsom inköpare, visual merchandiser etc.

