

Kompetensutveckling i arbetslivet

Företagen är
Sveriges största
utbildningsaktör
för vuxna

Förord

Många företag är helt beroende av att ha medarbetare med rätt kompetens. Samtidigt förändras innehållet i många yrken av teknikutveckling och digitalisering. Det kräver att förutsättningarna för kompetensutveckling är goda för att säkra företagens konkurrensförmåga. Kompetensutveckling är naturligtvis lika viktigt för individen. Genom kompetensutveckling stärks individens långsiktiga anställningsbarhet och ger bättre förutsättningar för ett gott arbetsliv.

Arbetsgivare och arbetstagare har därmed gemensamt intresse och ansvar för en väl fungerande kompetensutveckling. Kompetensutvecklingen behöver vara kopplad till det arbete som ska utföras i syfte att bidra till att stärka företagets konkurrenskraft.

Svenskt Näringsliv vill att arbetsmarknadens reglering ska ge företagen nödvändig flexibilitet samtidigt som medarbetares behov av trygghet tillgodoses. I det sammanhanget är stärkta förutsättningar för kompetensutveckling en viktig pusselbit.

Denna rapport ger en bild av förekomsten av kompetensutveckling, vad som är viktigt ur företagets perspektiv och strategier kring arbetet med kompetensutveckling.

Mattias Dahl
Vice VD, Svenskt Näringsliv

Innehåll

Förord	1
Företagen är Sveriges största utbildningsaktör för vuxna	3
Arbetslivet förändras	4
Ewes AB "Vi måste hålla i taktpinnen själva"	7
Vad är kompetensutveckling?	9
Gustafssons Rör "Kompetensutveckling självklar del av rörföretagets verksamhet" ..	14
Fler företag om kompetensutveckling	16
Företagen satsar på kompetensutveckling	18
I princip alla företag erbjuder kompetensutveckling till sina medarbetare.....	18
AlphaCE "Kompetensutveckling är en del av vardagen"	20
H&M "När en medarbetare växer med oss så växer vi som företag"	25
Branschernas engagemang i kompetensutveckling	27
Nobina "Förväntningar på medarbetarna viktiga i kompetensutvecklingen".....	29
Referenser.....	31

Företagen är Sveriges största utbildningsaktör för vuxna

Jobben förändras...

Globalisering, snabb teknikutveckling och digitalisering driver på strukturuomvandlingen i det svenska näringslivet. Vissa jobb försvinner, andra kommer till samtidigt som innehållet i många jobb förändras. Denna utveckling påverkar företagen på ett genomgripande sätt och gör att många svenska företag idag är mer konkurrensutsatta än tidigare.

...och därför blir kompetensutveckling än viktigare

Det är tydligt att kompetensutveckling och förmågan att anpassa, utveckla och ställa om medarbetares kompetens blir tätare förknippat med företagets framgång. I de flesta branscher råder dessutom idag en omfattande brist på kompetens. Kompetensutveckling blir därför nödvändigt för företagen ur flera perspektiv; för att vara attraktiv som arbetsgivare, för att höja produktiviteten och för att stärka konkurrenskraften.

Företagen kompetensutvecklar sina medarbetare...

Företagen är mycket engagerade i och tar ett stort ansvar för att kompetensutveckla sina medarbetare. I princip alla arbetsgivare erbjuder kontinuerligt medarbetare kompetensutveckling. Det betyder att företagen är de som i störst utsträckning bidrar till att kompetensutveckla vuxna personer i Sverige.

...i syfte att stärka sin konkurrenskraft

De främsta skälen till att företagen erbjuder sina medarbetare kompetensutveckling är för att stärka sin konkurrenskraft och bättre kunna möta kunders krav.

Kompetensutveckling är mycket mer än "att gå på kurs"...

Mycket av kompetensutvecklingen sker på jobbet – och inte genom att vara borta från det. Lärandet sker till exempel i form av handledning, interna kunskapsutbyten och kunskapsöverföring, arbetsrotation, workshops, projektarbete mm.

...och kräver tydlig koppling till arbetsuppgifterna

Kompetensutvecklingen behöver vara relaterad till de förekommande arbetsuppgifterna så att de nya kunskaperna kan omsättas och tillämpas i praktiken.

Det behövs bättre incitament för kompetensutveckling...

Att stimulera kompetensutvecklingen kan göras så att det gagnar både arbetsgivare och arbetstagare. Det kan göras till exempel genom stärkta avdragsmöjligheter för kostnader som företagen har för kompetensutveckling av medarbetare.

...och ökat engagemang från medarbetare

Företag och medarbetare har ett gemensamt ansvar och intresse för att kompetensutvecklingen fungerar. Företag efterlyser dock ökat engagemang från sina medarbetare. 4 av 10 företag anser att ökat intresse från medarbetarna skulle leda till större investeringar i kompetensutvecklingen. Den vanligaste orsaken till varför medarbetare inte tagit del av någon kompetensutveckling är att individerna själva upplever att de inte har behov av utbildning.

Arbetslivet förändras

Idag rör sig varor, tjänster, människor, idéer och kapital enklare och i högre utsträckning över gränserna än någonsin. Nya marknader växer fram och eftersom fler företag är med i den globala ekonomin blir konkurrensen mer omfattande. Företag som tidigare inte mött konkurrens från utlandet, gör det i högre utsträckning idag. Bolagen kan inte slå sig till ro eller jämföra sig med konkurrenter i ”äldre” industriländer. Det krävs i högre utsträckning att företagen kan anpassa sin verksamhet till den globala, allt mer digitaliserade, världsekonomin där enskilda individers kompetens blir allt viktigare.

Megatrender som digitalisering och AI påverkar i högre utsträckning näringslivet. ”Sakernas internet” gör att produkter och system kan kommunicera med sin omgivning och ”big data” kan användas till att skapa nya smarta tjänster. Frågor om hur och till vad mänsklig arbetskraft ska användas i framtiden aktualiseras mot bakgrund av allt ”smartare” maskiner som kan ersätta människor i flera moment i företagets produktionsprocesser.

Detta driver en strukturomvandling, där vissa delar av ekonomin växer mer än andra och yrken, branscher och företag försvinner samtidigt som nya uppstår. Den traditionella uppdelningen mellan industri- och tjänstesektor blir otydligare och kanske allt mindre intressant. Gränsen mellan återförsäljare, grossist och producent är på många områden på väg att försvinna, matbutiker säljer läkemedel och tar hand om post, e-handeln förändrar behovet av fysiska butiker samtidigt som efterfrågan på exempelvis transport- och logistiktjänster ökar. Globala värdekedjor, logistiksystem och varumärken byggs upp och mellanled försvinner. Idéer och innovationer sprids och når fler på kortare tid och även ett mindre nystartat digitalt företag kan på kort tid nå en global marknad.

Samtidigt leder också förändringarna till en jobbpolarisering. Den beskrivs ofta i form av att efterfrågan på högkvalificerad arbetskraft ökar i takt med att kunskapsinnehållet i många varor och tjänster stiger. Samtidigt ökar efterfrågan på arbetskraft där kraven på teoretisk kunskap är lägre, typiskt sett i serviceyrken där tjänsten i mångt och mycket är beroende av att en människa utför den. Jobben i ”mellanskiktet” förutspås påverkas mest av digitaliseringen, där vissa moment kan utföras mer effektivt av maskiner.

Parallellt sker även demografiska förändringar; världens befolkning ökar, vi lever allt längre, bosätter oss mer och mer i stora städer. Migrationen ökar i världen liksom andelen utrikesfödda i Sverige och integrationsfrågor blir allt viktigare. Även värderingar förändras och Sverige utmärks i allt högre grad av värderingar som betonar rationalitet, individualitet, modernitet och självförverkligande, samt ökade krav på hållbarhet, både ekologiskt och socialt.

Kompetensen är nyckeln

Sammantaget ställer detta höga krav både på företag och individer att ställa om, utvecklas och vara innovativa. Företagens förmåga att förändra, förnya och vässa kompetens kommer att vara avgörande, såväl för företagets konkurrenskraft som för individens konkurrenskraft på arbetsmarknaden.

Sannolikheten minskar för att en, och endast en, utbildning räcker hela arbetslivet. Istället behöver medarbetare och företag ha fokus på ett livslångt lärande där människor får möjlighet att utvecklas och lära nytt under hela arbetslivet. Tryggheten i arbetslivet utgörs i högre utsträckning av individens kompetens. När anställda får möjlighet till lärande under arbetslivet och bredda eller fördjupa sin kompetens får även företagen och verksamheterna del av nya kunskaper som kan bidra till företagets utveckling.

Kompetensfrågan är viktig också i ett lite bredare perspektiv. Den är avgörande för näringslivets innovationsförmåga och utvecklingskraft, men också för individers försörjning, hälsa och välbefinnande. Vidare är den viktig för förmågan att klara finansieringen av gemensamma åtaganden, socialförsäkringar och pensionsystem. Kompetensutveckling och kompetensförsörjning avgör långsiktigt ett lands utvecklingskraft och omställningsförmåga. Särskilt gäller detta i tider av snabba förändringar, globalisering och teknologisk förändring.

Stor brist på kompetens

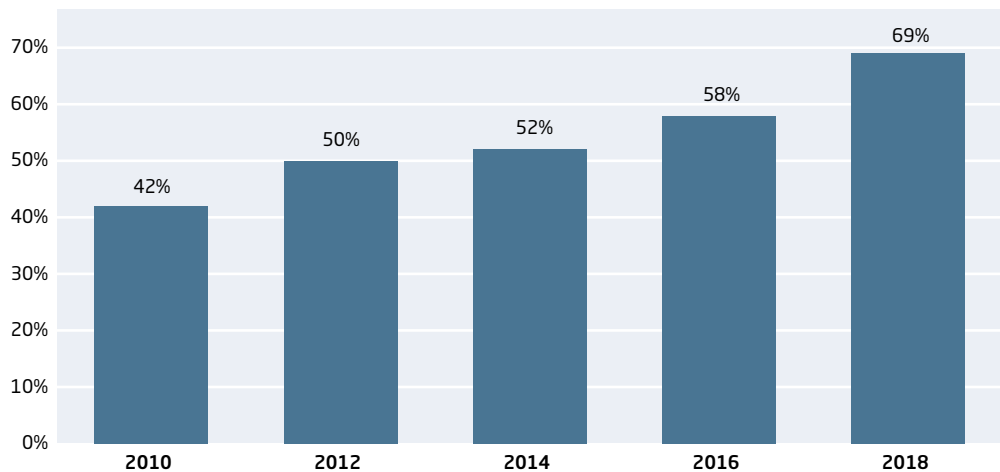
Kompetensfrågan blir alltså allt mer angelägen, men samtidigt är bristen på kompetens omfattande i många branscher. Transportbranschen ropar efter kompetens, likaså samhällsbyggnadssektorn, industrin, vårdföretagen, handeln, besöksnäringen och IT- och teknikföretagen – listan kan göras lång. Som exempel; samtidigt som smarta system tar över rutinuppgifter i industrin och kraven på mjukvarukompetens ökar, så saknas erfarna ingenjörer och ingenjörer med mjukvaruorientering. I tillverkande industriföretag inom till exempel läkemedel och kemi, görs stora investeringar i automationsutrustning, robotar och mjukvaruutveckling bland annat på grund av kompetensbrist. Inom handeln ökar e-handeln och när lager och butik smälter samman och kunderna är allt mer pålästa om produkterna krävs såväl IT-kunskaper som mer kvalificerade säljkunskaper. I en undersökning från Svensk Handel konstateras att det finns en outnyttjad tillväxtpotential och över hälften av 1069 handelsföretag uppger att nyrekryteringar av personal med högre kompetens skulle öka tillväxten.

Svenskt Näringsliv genomför regelbundet en rekryteringsenkät som även den visar hur kompetenskraven förändras. Enkäten från 2016 visar att vart fjärde företag upplever att kompetenskraven förändrats i hög grad under de senaste fem åren. Företagen hanterar de ändrade kraven på olika sätt; genom till exempel lärande på jobbet, vidareutbildningar, kompetensväxlingar, inhyrning av personal. Drygt sex av tio företag anser att de har kunnat anpassa kompetensen för att klara nya behov, medan en dryg tredjedel anger att de endast till viss del lyckats anpassa kompetensen efter de nya behoven.

Kompetensbristen får tydliga effekter i företagen

Rekryteringsenkäten 2018 pekar på en stor kompetensbrist – 69 procent av företagen hade försökt att rekrytera medarbetare (vilket motsvarade en ökning med 11 procentenheter jämfört med enkäten från 2016). Av de företag som hade försökt rekrytera uppgav 72 procent att det varit ganska eller mycket svårt. Svårigheterna finns i hela näringslivet och i hela landet. Vart tredje företag menar att problemen förhindrat en planerad expansion och fyra av tio företag har fått minskad försäljning eller tvingats tacka nej till order eller uppdrag till följd av svårigheter att rekrytera medarbetare. Utöver svårigheten att hitta personer med rätt yrkeserfarenhet är brist på personer med rätt attityd och engagemang den vanligaste orsaken till att företagen haft svårt att rekrytera. Även serviceförmåga, ansvarstagande och förmåga att arbeta självständigt värdesätts högt av företagen.

Diagram 1. Har ni försökt att rekrytera medarbetare till ert företag/arbetsplats under de senaste 6 månaderna?

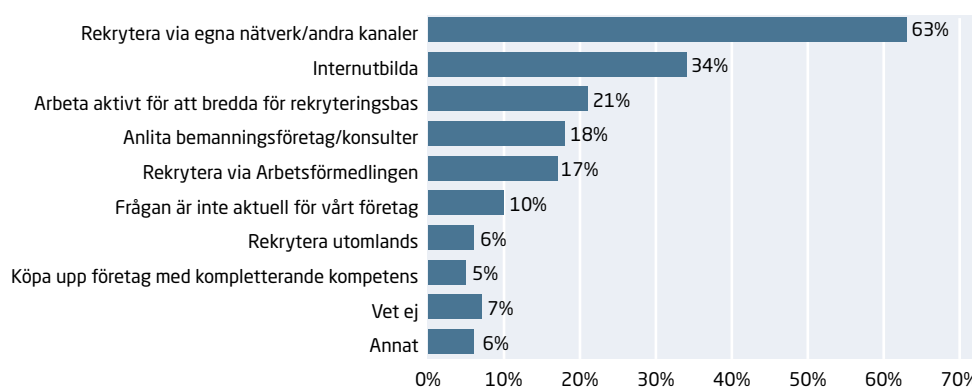


Andelen företag som försökt rekrytera medarbetare var allra högst inom besöksnäringen, IT&Telekomföretagen samt delar av industrin. Allra svårast att rekrytera har det varit för företag inom sektorerna bygg och installation, transport samt industrin. Den mest efterfrågade utbildningsnivån var gymnasieskolans yrkesprogram. Nästan hälften av företagen som försökt att rekrytera har sökt personer med denna utbildningsbakgrund.

De åtgärder som företagen vidtog för att hantera svårigheterna var till exempel att låta befintlig personal jobba mer, förlänga rekryteringstiden, hyra in personal eller ändra kompetenskraven. Många företag angav också att de utökade sina satsningar på internutbildning och kompetensutveckling och att bristen på kompetens fått dem att arbeta mer strategiskt och långsiktigt med sin kompetensförsörjning.

34 procent svarade också att de planerade att internutbilda, det vill säga kompetensbristen innebär att företagen får satsa ännu mer på internutbildning för att hantera även rekryteringsproblemen.

Diagram 2. Hur planerar ni att hantera kompetensbehovet på tre års sikt?



Ewes AB

”Vi måste hålla i taktpinnen själva”

Det småländska familjeföretaget Ewes AB har de senaste åren investerat stort i att ställa om till en arbetsplats där kontinuerligt lärande och utveckling ses som något självklart. Det är så företaget förblir konkurrenskraftigt, menar vd:n Anton Svensson.

– Vi har en rolig film som heter ”Utan fjädrar stannar världen” på vår Facebooksida. Titta gärna på den! Stålfjädrar är det vanligaste förekommande konstruktionselementet i människors vardag, vilket man kanske inte kan tro. Vi räddar ju faktiskt vardagen för många människor.

Anton Svensson är vd och majoritetsägare i det småländska familjeföretaget Ewes AB med cirka 60 anställda, som sedan 1935 har tillverkat stålfjädrar och som idag även bygger samman komponenter där fjädern ingår.

För några år sedan upplevde han att företaget inte kom framåt med, som han uttrycker det, den viktigaste resursen de har, nämligen personalen. Det fanns inte tillräckligt med kompetens att driva frågor om kompetensutveckling, och företaget stod och stampade.

– Utmaningen med en verksamhet som har varit igång sedan 1935 och ägts av en av samma familj är att man blir lite bekväm och trygg i gamla sanningar och inte speciellt intresserad att utmana sig själv som företag. Vändningen för oss kom när vi rekryterade en ny HR-funktion samt gjorde om ledningsstrukturen så att företaget fick en plattare struktur. Kompetensluckorna blev helt plötsligt tydliga och vi kunde börja utveckla en kultur där medarbetare som saknade en viss kompetens fick möjlighet att utveckla den. Vi har insett att det är den enskilt viktigaste anledningen till att vi har kunnat hålla konkurrenskraft över tiden. Jag tror att många småföretag sitter och väntar lite på de större företagen och köper in sig på koncept. Det fungerar inte för oss, vi måste hålla i taktpinnen själva.

Anton Svensson betonar att en viktig förutsättning är att det finns ett intresse och en förändringsbenägenhet både från ledning och medarbetare att kompetensutveckla sig och kunna flytta sig inom i företaget. Den framtida medarbetaren är inte den som gör det den alltid har gjort, utan måste vara en person som vill kompetensutveckla sig.

– Vi vill skapa en kultur av att fler och fler väljer att hoppa på nya tjänster i företaget. Man ska tycka det är roligt att utvecklas och bli större som människa. Vi strävar så klart ständigt efter att bli mer professionella, och för att bli det behöver vi chefer som i högre utsträckning är tränade i ledarskap och organisationsstrategi, och medarbetare som vill bygga på sina teoretiska kunskaper.

Han berättar att företaget fortfarande är i sökarfasen i frågan kompetensutveckling och att man för ett löpande resonemang i ledningsgruppen. Bland annat handlar det om att förmedla positiv energi i hela företaget, vara tydlig i kommunikationen och vara lyhörda kring vilka behov som finns.

– Vi har infört värdeskapande medarbetarsamtal där vi vill veta vad som skapar värde för dig som individ och för organisationen. Cheferna har ansvar att försöka få rätt



Anton Svensson
VD Ewes AB

tänkesätt hos medarbetarna och sälja in vikten av kontinuerlig utveckling. Vi vill också ge de som är nya hos oss bilden av att det finns möjlighet att vidareutbilda sig och förflytta sig inom företaget. Det är en utmaning då många av våra medarbetare visserligen är intresserade, men inte riktigt vana vid detta nya sätt att arbeta på. Vi har länge varit en toppstyrd organisation och har alldeles nyligen börjat förändra hur vi arbetar, så det är klart att det tar tid att ställa om, säger Anton Svensson.

Målet är att varje medarbetare ska ha 15 timmars kompetensutveckling varje år. Den består främst i externa aktiviteter inom de olika kvalitetsområden företaget arbetar med, vilket är allt från ritningsläsning till mätteknik. Utbildningarna ger också möjlighet att validera personalen mot industribas, då vissa inte har gått en teoretisk utbildning, eller har en utländsk utbildning. Arbetet har gett tydliga resultat även efter kort tid. 2017 var personalomsättningen 14 procent, 2018 endast 7 procent.

– Vår verksamhet har aldrig haft förmånen av att ha haft färdiga medarbetare som jag kan anställa rakt upp och ner. Verksamheten är så pass unik så jag måste alltid vara beredd på att internutbilda. Vi letar framför allt efter människor med rätt inställning som tror på verksamheten.

Slutligen reflekterar Anton Svensson över vad som skulle kunna förbättra förutsättningarna för kompetensutveckling. Han nämner vikten av att nya svenskar tidigt får tillgång till det svenska språket och att man från statligt håll måste ta ett större ansvar för det.

– Det är inte schysst att försöka introducera människor i det svenska samhället utan att de har språket med sig. Nu får vi som företag bära hela kostnaden för att våra medarbetare kan svenska ordentligt. Jag ser det som en konkurrensfördel att göra så, men det hade förstås varit bra om det fanns något slags incitament från staten, exempelvis lägre arbetsgivaravgift.

Vad är kompetensutveckling?

Utgångspunkten för kompetensutveckling är naturligtvis förekomsten av kompetens. Nedan beskrivs begreppen kompetens och kompetensutveckling. Det finns flera definitioner både för ”kompetens” och för ”kompetensutveckling”. De flesta definitioner är snarlika varandra, men sällan exakt likadana, utan definieras olika beroende på vem som gör definitionen. Att det finns många olika beskrivningar av samma begrepp kan vara problematiskt, om det till exempel leder till oklarheter om vad kompetensbrister beror på och hur de bäst åtgärdas.

Det kan även vara skillnad på definitioner som används i forskning, i statistik och i företagen. I Svenskt Näringslivs rekryteringsenkät från 2018 understryks att företagen betraktar kompetens som något mycket bredare än bara formell utbildning och att de i hög utsträckning menar att det är yrkeskunskap och erfarenhet samt personliga egenskaper som värdesätts vid rekrytering. Enkäten hänvisar till Standardiseringsinstitutets (SIS) definition av kompetens, det vill säga ”förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter” och menar att definitionen väl matchar företagets, eftersom kompetens handlar om att individens förmågor och kunskaper ska överensstämma med de arbetsuppgifter som ryms inom tjänsten som ska tillsättas.

Kompetens

Pedagogikprofessorn Per-Erik Ellström vid Linköpings universitet, definierar kompetens som något som alltid är relativt en uppgift och beskriver kompetens som:

- en individs, eller en grupp, potentiella handlingsförmåga och
- närmare bestämt förmågan att framgångsrikt, enligt egen eller andras bedömning, utföra vissa arbetsuppgifter.

I boken *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet* (Ellström 1992) definieras förmågan mer utförligt som aspekter som kan vara psykomotoriska, kognitiva, affektiva, personlighetsfaktorer och sociala faktorer. Vilket innebär att förmåga till exempel kan vara fingerfärdighet, problemlösning, engagemang, självförtroende, samarbete eller ledarskap.

I forskningsinstitutet Ratios rapport *Vad är kompetens?* definieras kompetens som ”förvärvad förmåga att på ett tillfredsställande sätt utföra specifika arbetsuppgifter i konkreta situationer. Kompetens är mer än formell utbildning och kan förstås som en balans mellan teoretisk kunskap, praktisk kunskap och, vad vi valt att kalla, omdömeskunskap. Var och en av dessa kunskapsformer förutsätter i sin tur olika former av lärande. Det räcker inte med teoretisk utbildning, utan det krävs även praktisk erfarenhet och kritisk reflektion över gjorda erfarenheter för att bli kompetent i de flesta sammanhang.”

Ratios rapport nämner även definitioner från ordboken (SAOL) där kompetens definieras som ”(tillräcklig) skicklighet, behörighet”, vilket också pekar på att kompetens beskrivs i förhållande till något. Svenska Wikipedia definierar kompetens som ”ett samlingsbegrepp för en individs förmåga att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter”.

Även flera svenska offentliga utredningar har behandlat kompetensbegreppet och i SOU 1998:77 *Kompetens i småföretag* definieras kompetens som ”kunskap kombinerad med vilja och förmåga att tillämpa kunskapen samt att göra detta i samspel med andra”.

Kompetensutveckling

Även när det gäller begreppet kompetensutveckling finns flera definitioner. I Ratios *Kompetenspusslet* beskrivs kompetensutveckling som ett annat ord för personalutbildning:

”Med personalutbildning avses utbildning som helt eller delvis är bekostad av en arbetsgivare och som är ämnad för dennes anställda. Inom olika företag och branscher har personalutbildningen olika namn – fortbildning, kompetensutveckling, verksamhetsutveckling m.m. Personalutbildning kan bestå av kurser, konferenser, uppdragsutbildningar eller andra typer av utbildningsaktiviteter. Målet med utbildningen är vanligtvis att förbättra de anställdas arbetsprestationer eller att ge den kompetens som krävs för nya eller utökade arbetsuppgifter. Det är vanligt att stora företag utvecklar egna utbildningar och kvalifikationer för de anställda, medan mindre företag inte sällan köper personalutbildning från utbildningsföretag eller utbildningsinstitut. Inom vissa branscher finns väl utvecklade kvalifikationssystem och motsvarande utbildningar, som arbetsgivare bekostar för sina anställda.”

I Unionens politiska plattform för kompetensutveckling definieras kompetensutveckling så här:

”Kompetensutveckling är planerade insatser som ökar människors kompetens. Det är behoven och förutsättningarna som avgör vilken form av kompetensutveckling som är lämpligast, kompetensutveckling är alltså mer än betalda kurser. Arbetsrotation, projektarbete och nätverksträffar är andra exempel på aktiviteter som utvecklar kompetens.”

Per-Erik Ellström, professor i pedagogik, definierar kompetensutveckling enligt tre olika spår:

- formell utbildning eller träning av personal, till exempel kurser på eller utanför arbetsplatsen
- icke-formell utbildning, till exempel seminarier eller föreläsningar.
- vardagslärande – det informella lärandet som sker i det dagliga arbetet, som ofta är oplanerat men som också kan vara planerat.

Ellström menar också att innebörden och förståelsen av begreppet ”kompetensutveckling” med tid har förskjutits från att ha varit samma sak som ”kurs” till att idag i mycket större utsträckning handla om ett lärande på arbetsplatsen.

Och i boken *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling* (Henrik Kock, red) definieras kompetensutveckling så här:

”en sammanfattande beteckning för de olika åtgärder som kan vidtas för att påverka utbudet av kompetens på en verksamhets interna arbetsmarknad. Närmare bestämt rekrytering, befordran (t ex karriärplanering) och personalrörlighet (internt och externt), utbildning och träning av personal genom tex kurser på eller utanför arbetsplatsen, olika typer av icke-formell utbildning (t ex utvecklingsprojekt, arbetsplats-

träffar), lärande i samband med utförande av det dagliga arbetet med eller utan särskild instruktion, ”on the job learning” och planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisationen (tex arbetsutveckling, arbetsrotation, införande av grupporganisation) med syfte att främja kompetensutnyttjande och lärande i det dagliga arbetet.”

Slutligen; i slutrapporten för projektet *Uppdrag: Framtid* (regeringens arbete med långsiktig idé- och politikutveckling för att möta framtidens utmaningar) definieras livslångt lärande som: ”allt lärande som sker oavsett hur det sker. Lärandet kan alltså äga rum såväl genom formell utbildning, dvs utbildning inom det formella utbildningsväsendet, som genom icke-formell utbildning i form av tex kurser eller konferenser på arbetsplatsen eller på fritiden ibland annat studieförbundens regi. Dessutom kan man tillägna sig nya kunskaper genom det informella lärandet som sker i det dagliga arbetet eller genom olika aktiviteter i vardagen.”

Kompetensutveckling kan bestå av många olika insatser

När SCB, Statistiska centralbyrån, redovisar vuxnas deltagande i utbildning används dels den europeiska mätningen *AES, Adult Education Survey*,¹ där personer själva får svara på om de deltagit i utbildning anordnad av arbetsgivaren, och dels den europeiska mätningen, *CVTS*², *Continual vocational training statistics*, där företag får svara på om de anordnar utbildningar för sina medarbetare. Resultaten från dessa undersökningar finns redovisade i rapporten *Vuxnas deltagande i utbildning* (SCB 2018).

När SCB definierar personalutbildning är utgångspunkten att insatsen i tid eller pengar ska vara helt eller delvis betald av arbetsgivaren och att själva utbildningsinsatsen består antingen av **formell utbildning, icke-formell utbildning eller informellt lärande**. Formell utbildning är det som sker i det reguljära utbildningsväsendet, icke-formell utbildning sker utanför utbildningsväsendet och informellt lärande som ofta bedrivs på egen hand genom självstudier, eller tillsammans med andra men utan formell ledare. Dessa tre utbildningsformer är också de som utgör definitionen av livslångt lärande, så som det förstås både i Sverige, EU och i annan internationell statistik.

Enligt SCB kan även **informellt lärande** betraktas som personalutbildning. Dock så mäts detta i mycket liten utsträckning av den europeiska mätningen AES. Där är fokus framför allt på att mäta det **icke-formella lärandet**. AES definierar det som mäts som ”*utbildningsaktiviteter som helt eller delvis bekostas av arbetsgivaren, eller bedrivits på betald arbetstid. Kostnader som arbetsgivaren står för kan vara kursavgifter, böcker eller annat studiematerial. Personalutbildning är vanligtvis icke-formell utbildning, men kan också vara formell utbildning.*”

Formell personalutbildning bedrivs inom det reguljära utbildningsväsendet där det finns antagningskrav, olika nivåer och formella kvalifikationer efter genomförd utbildning.

¹ *År 2006, 2011 och 2016 har en undersökning kallad AES, Adult Education Survey, genomförts i EU. I Sverige genomförs undersökningen via SCB, Statistiska centralbyrån. Undersökningen mäter vuxnas, mellan 25 och 64 år, deltagande i utbildning de senaste 12 månaderna och ger svar på frågor om bland annat deltagande i formell, icke-formell och informell lärande och om hur stor del av utbildningen som arrangeras av arbetsgivare.

² **CVTS, Continuing Vocational Training Survey eller Undersökningen om personalutbildning i företagen, är en annan EU-undersökning som har genomförts 2005, 2010 och 2015. De två första åren var det frivilligt för företag att delta, men år 2015 blev det obligatoriskt för svenska företag att lämna uppgifter för de viktigaste variablerna. Undersökningen omfattar företag främst i privat sektor med 10 anställda eller fler. 2015 ingick 6000 företag i urvalet. CVTS mäter personalutbildning i form av deltagare, kurstimmar och kurskostnader, samt strategier för personalutbildning och grundläggande yrkesutbildning i företagen.

Icke-formell personalutbildning sker utanför det reguljära utbildningsväsendet och delas upp i fyra utbildningstyper:

- kurser och studiecirklar
- workshops, seminarier och föreläsningar
- privatlektioner
- handledning i arbetet.

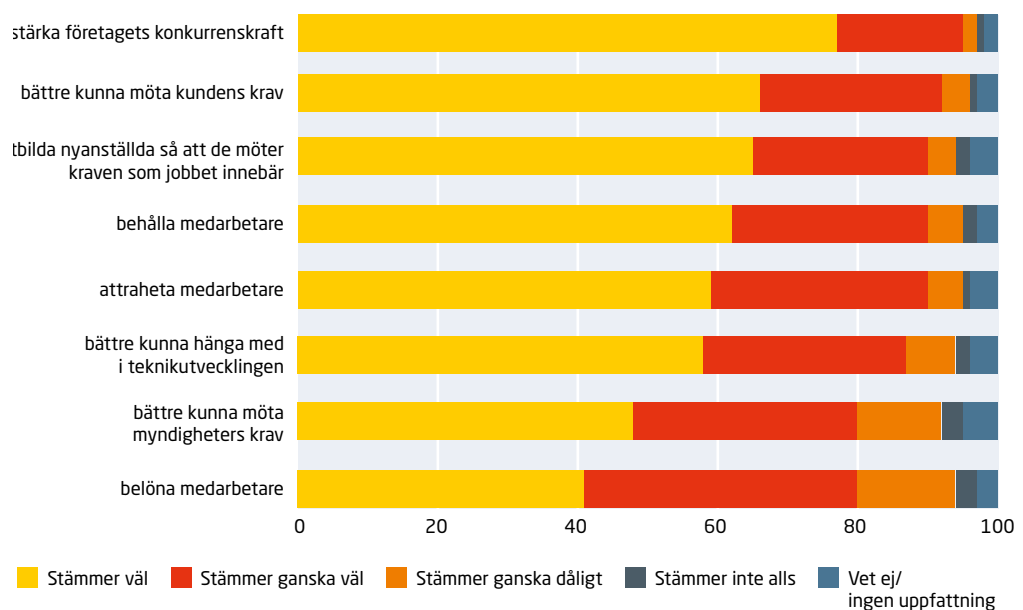
I CVTS, *Continual vocational training statistics*, som mäter personalutbildning utifrån företagets perspektiv, ingår följande definitioner av personalutbildning:

- interna kurser som huvudsakligen är organiserade av arbetsgivaren
- externa kurser som huvudsakligen är organiserade av andra företag/organisationer än arbetsgivaren
- handledning i arbetet
- arbetsrotation, utbyten eller studiebesök
- deltagande i utbildningssyfte i konferenser, workshops, föreläsningar eller företagsmässor
- deltagande i studie- eller kvalitetscirklar
- självstudier.

Kompetensutvecklingens syfte och mål

Det finns flera skäl till att företagen erbjuder och tillhandahåller kompetensutveckling till medarbetarna. Det främsta skälet är att stärka företagets konkurrenskraft och att bättre kunna möta kunders krav, det visar resultatet från Svenskt Näringslivs Företagarpanel 2019.

**Diagram 3. Hur ställer du dig till följande påståenden:
Kompetensutveckling av företagets medarbetare är en viktig del för att...?**



Högt upp på listan kommer även att utbilda nyanställda, att behålla medarbetare och att attrahera medarbetare och att kunna hänga med i teknikutvecklingen.

I SCB:s undersökningar som rör personalutbildning anger anställda att deras främsta skäl för att dela i kompetensutveckling är att ”göra sitt jobb bättre”, tätt följt av att ”öka kunskaper inom ett område som intresserar”. ”För att förbättra karriärmöjligheter” och ”krav på arbetsgivare eller lag” är också alternativ som anges av en relativt stor andel. Cirka 3 av 10 anger ”minska risk för att förlora arbete” och ”på grund av organisatoriska/tekniska förändringar i arbetet” som skäl.

Företags motiv för kompetensutveckling har även undersökts i forskningen. I *Arbetsplatslärande* (red Kock 2010) beskrivs det vanligaste perspektivet på kompetensutveckling som något företagen gör av rationella, tekniska skäl, där insatserna ses som medel för att nå mål som rör verksamheten och dess utveckling. Men kompetensutveckling kan också göras för att få legitimitet, det vill säga, för att genom till exempel yrkesbevis, certifieringar och legitimationer visa att verksamheten har den kompetens som behövs och krävs av kunder eller samhälle.

Gustafssons Rör

”Kompetensutveckling självklar del av rörföretagets verksamhet”



Foto: Edel Punttonen

Liselott Gustafsson
Gustafssons rör AB

För ett familjeföretag som Gustafssons rör AB i Umeå är utbildning av personalen en självklar del av verksamheten. Målet är att medarbetarna ska vara välutbildade och vara trygga i sina yrkesroller. Samtidigt finns utmaningen att hitta lokala utbildningsmöjligheter.

Gustafssons rör AB är ett litet företag med runt 20 anställda. Liselott Gustafsson är ekonomi- och personalansvarig men beskriver sig som en person som är involverad i det mesta på företaget, stort som smått.

– Det blir så i ett litet familjeföretag att man får göra lite av varje. Vi startade 2004 och är idag runt 20 anställda. Vi arbetar i huvudsak med värme och sanitet, både med privata uppdragsgivare men framför allt med stora entreprenader i Umeåregionen och kranskommuner, berättar hon.

För ett litet företag som Gustafssons rör AB är kompetensutvecklingen en stor del av verksamheten. All personal har visserligen grundutbildning med sig när de börjar sin anställning på företaget, men från dag ett bygger företaget på den utbildningen. De som är lärlingar är under utbildning så gott som 100 procent under det första året. Andra utbildningar kan handla om sådant som säker vatteninstallation, heta arbeten, säkra lyft, ny teknik eller arbetsmiljöregler, och de genomförs hos externa aktörer.

– Vi ser stora fördelar med att satsa så mycket på kompetensutveckling som vi gör. Det innebär att vår personal har rätt och aktuell kunskap i alla lägen och är välutbildade, och samtidigt ser vi att vi får något tillbaka. Vissa kompetenser är också ett krav för att vi ska ha möjlighet att vara med i vissa offertförfaranden. Ny teknik på marknaden, ny lagstiftning och uppdaterade arbetssätt kräver att utbildningen sker kontinuerligt vilket gör det till ett stående inslag i vår verksamhet och något som vi gärna lyfter fram när vi rekryterar ny personal.

Svårigheten i att erbjuda utbildningar för personalen är att det inte alltid finns rätt utbildningar i den geografiska närheten. Att skicka alla till Stockholm, där många av utbildningarna finns tillgängliga, blir alldeles för kostsamt.

– Jag skulle förstås gärna se att det här i Umeå fanns ett bättre samarbete mellan bransch och skolor, så att man kunde erbjuda de här utbildningarna på ett bättre sätt. Det gäller framför allt projektledarutbildningar inom vår bransch, eftersom vi har väldigt svårt att locka den typen av kompetens till Umeå. Även inom el och bygg är det svårt att få tag på rätt personer, förklarar Liselott Gustafsson.

Svårigheten att hitta rätt personal påverkar företaget på så vis att det ibland blir ett måste att skicka personalen på dyra utbildningar i Stockholm, vilket tar tid och resurser. Det är heller inte alltid lätt för den anställde att åka så långt och vara borta flera dagar från familjen, och i de fallen blir avsaknaden av utbildningsmöjligheter i Umeå slående.

– Vår branschorganisation Installatörsföretagen har lyssnat in våra synpunkter och tagit fram vissa distansutbildningar via INSU, installationsbranschens utbildnings- och utvecklingscenter i Katrineholm, vilket vi uppskattar. Jag ser samtidigt en stor potential för oss här i Norrland att samarbeta mer med skolor och kommuner för att kunna erbjuda fler utbildningar lokalt. Det skulle gynna hela företagsklimatet om vi kunde använda den kunskap och de resurser som faktiskt finns här.

Fler företag om kompetensutveckling

Läs fler företagsreportage om kompetensutveckling på www.svensktnaringsliv.se



Annica Carlsson
VD Equator

Equator

- värnar om det fortlöpande lärandet

Arkitektkontoret Equator i Stockholm består av ett 50-tal högpresterande medarbetare vilka har ett ständigt sug efter att lära sig mer. Att fortbilda medarbetarna ger Equator en konkurrensfördel.



Christina Dahlgren
HR-chef GE Healthcare
BioSciences AB

GE Health Care

- kompetensutveckling i framkant

Med ett eget universitet i USA kan företaget General Electric erbjuda unika möjligheter till kompetensutveckling för sina medarbetare med utrymme för medarbetarna att utveckla sig själva och företaget. Bolaget bedriver en forskningsintensiv verksamhet och för att ligga i framkant i utvecklingen och bibehålla den forskningsintensiva kompetensen är de måna om att kunna erbjuda högkvalitativ kompetensutveckling.



Foto: Magnus Länja

Annelie Gustavsson
Head of Talent Management
Caverion Sverige AB

Caverion Sverige AB

- lärandet i vardagen viktigt för kompetensutvecklingen

I en bransch med bristyrken värnar Caverion mycket om sina medarbetare. Att se var och en som individer med olika ambitioner och mål är viktigt för att kompetensutvecklingen ska falla väl ut. Företaget genomför de obligatoriska utbildningar som styrs av regelverk, men utöver det finns också ett brett utbud av kompletterande lärande.



Foto: Charlotta Wainhammar

Erik Alexandersson
Affärsutvecklingschef
AniCura Sverige AB

AniCura Sverige AB

- kompetensutvecklingen skapar ett enormt värde

På djursjukvårdsföretaget AniCura Sverige får alla anställda ta del av kompetensutveckling utifrån deras egna förutsättningar och roller i företaget. Värdeskapandet av fortbildning är en central och drivande del i arbetet.



Carl-Johan Hamilton
Vice VD Ants

Ants

- erbjuder utbildning för att attrahera medarbetare

Ants modell för att attrahera och utveckla våra medarbetare går ut på att erbjuda kontinuerlig utbildning. Genom att satsa på "onboarding", vilket innebär att Ants rekryterar spetskompetens från andra branscher och anpassar deras kompetens till bolagets verksamhet. Medarbetare brukar vara fyra dagar i veckan hos kund och "inhouse". Den dagen består oftast av utbildning.



Henrik Didier
HR-direktör Scandic Hotels

Scandic Hotels

- jobbar med kompetensutveckling varje dag, året runt

För Scandic Hotels innebär det växande antalet medarbetare att kompetensutvecklingen är helt avgörande i företagets verksamhet. Sedan 25 år tillbaka driver Scandic Hotels Scandic Business School. Där arbetar man med fördjupningsutbildningar, hållbarhetsfrågor, service, ledarskap och kultur. Akademin finns fysiskt i Järva krog men har också ett digitalt lärandesystem.



Foto: Peter Bartheldsson

Camilla Antonsson
HR-chef
Volvo Car group Sverige

Volvo Cars

- utan kompetensutveckling stannar Volvo

För Volvo Cars är kompetensutveckling en självklar investering, både för att vara konkurrenskraftiga och för att behålla och attraheta medarbetare. Företaget är stort, yrkesrollerna många och kompetensutvecklingen består av en bred palett av insatser; allt från interna föreläsningar, externa utbildningar, e-Learning, seminarier, skuggning, mentorskap till omfattande ledarprogram – totalt finns över 4 000 utbildningar i utbildningskatalogen.



Helene Söderberg
HR-direktör JM

JM

- varje medarbetare har ett stort ansvar för sin kompetensutveckling

Byggbolaget JM erbjuder skräddarsydda utbildningsinsatser till sina medarbetare. I gengäld förväntar sig företaget att varje enskild medarbetare tar ett stort ansvar för sin egen utveckling – allt för att utveckla sig själv och företaget.

Företagen satsar på kompetensutveckling

Att utvecklingen och konkurrenssituationen ställer stora krav på företagens förmåga att ställa om och utveckla kompetens råder det inget tvivel om. Många företag upplever också stor brist på kompetens och har svårt att rekrytera den kompetens som behövs. Av dessa anledningar är företagen mycket engagerade i och tar ett stort ansvar för att kompetensutveckla sina medarbetare.

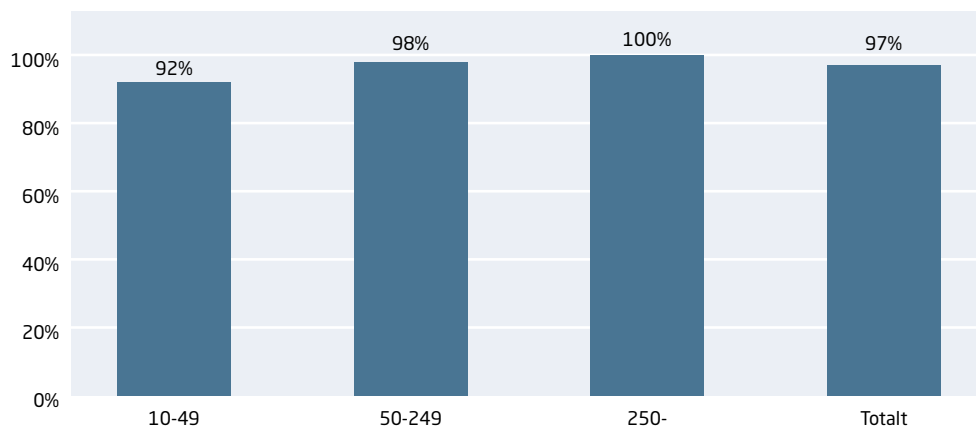
Internt i företagen pågår kompetensutveckling i stor omfattning, det visar statistik från såväl Eurostat som från SCB. Det framgår också att personalutbildning är den vanligaste formen av utbildning sett till antal deltagare i Sverige.

I princip alla företag erbjuder kompetensutveckling till sina medarbetare.

Hur stor andel av den vuxna befolkningen som deltar i kompetensutveckling och hur stor andel av arbetsgivarna som erbjuder detta på arbetsplatsen, mäts alltså av Eurostat och SCB. Undersökningen AES* baseras på intervjuer med anställda och undersökningen CVTS** på intervjuer med arbetsgivare med fler än 10 medarbetare.

Resultaten visar att 97 % av företagen kontinuerligt erbjuder sina anställda personalutbildningar. Här kan framhållas att SCB bedömer det sannolikt att förekomsten av personalutbildning underskattas i mätningarna. Detta bland annat på grund av en svårighet för respondenterna att helt ut förstå vad som avses med personalutbildning och respondenterna sannolikt helt enkelt inte kommer ihåg all genomförd personalutbildning.

Diagram 4. Andel företag som tillhandahåller personalutbildning efter storlek på företaget.



Olika typer av kompetensutveckling

Den vanligaste formen av personalutbildning är interna- eller externa kurser, därefter handledning i arbetet följt av workshops, konferenser, föreläsningar. Under 2015 ordnade något mer än 80 procent av företagen interna eller externa kurser åt sina anställda. Näst vanligaste utbildningsformen var handledning i arbetet – detta anordnades av lite mer än 70 procent av företagen. Mindre vanligt var arbetsrotation, utbyten, studiebesök och studiecirkel.

Mer än hälften deltar årligen

6 av 10 sysselsatta har deltagit i någon form av personalutbildning och drygt hälften av samtliga anställda deltog i interna eller externa kurser, helt eller delvis finansierade av arbetsgivaren. Personer med högre utbildning deltar i högre utsträckning i personalutbildningar än personer med lägre utbildning, tjänstemän deltar mer än arbetare och personer med låg utbildningsnivå deltar i högre grad i personalutbildningsaktiviteter som leder till utbildningsbevis som krävdes av arbetsgivare, yrkesorganisation eller genom lag.

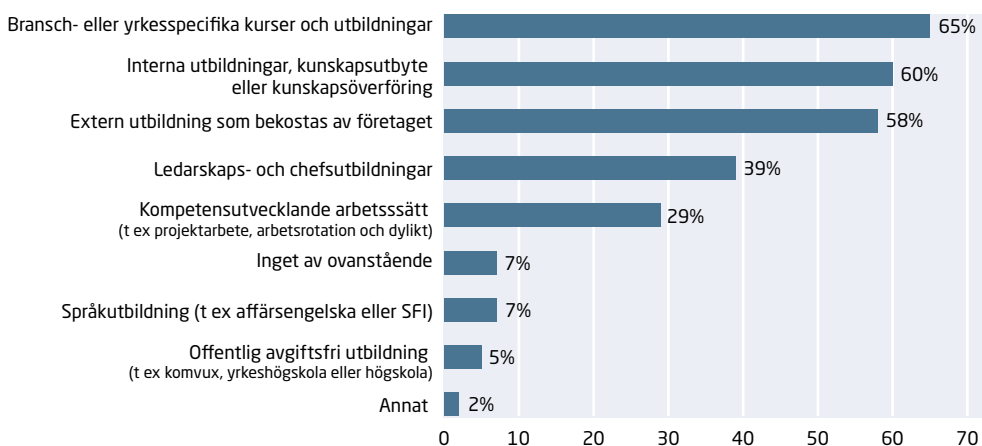
Det finns ingen tillförlitlig statistik rörande utvecklingen av kompetensutvecklingens omfattning på grund av metodskillnader mellan undersökningarna 2005, 2010 respektive 2015. Trots dessa metodskillnader går det ändå att konstatera att andelen företag som tillhandahåller personalutbildning har ökat. Ökningarna var mest markanta för handledning i arbetet, konferenser, workshops samt lärande på egen hand. Erbjudande av interna och externa kurser har inte ökat lika kraftigt.

Det finns heller inget heltäckande mått på omfattningen, som till exempel timmar och kostnader, av kompetensutvecklingen.

I en undersökning gjord av Svenskt Näringsliv (2019) framkommer också bilden av att företagen är engagerade i kompetensutveckling för sina anställda. 93 procent av företagen svarar att de tillämpar en eller flera aktiviteter av de alternativ som listas i frågan för att kompetensutveckla sina medarbetare. En viktig skillnad i förhållande till Eurostats CVTS undersökning är att Svenskt Näringslivs undersökning omfattar även företag med färre än 10 medarbetare.

Den vanligaste formen av kompetensutveckling är enligt undersökningen bransch- och yrkesrelaterade kurser eller utbildningar, tätt följt av interna utbildningar, kunskapsutbyte eller kunskapsöverföring. Detta pekar på att kompetensutvecklingen ofta sker på jobbet – och inte genom att vara borta från det. 58 procent erbjuder även externa utbildningar som bekostas av arbetsgivaren. Resultaten från företagarpanelen stämmer således väl med resultaten från Eurostats mätningar (CVTS och AES), trots skillnaden i urvalet.

Diagram 5. Vilken, eller vilka, former av kompetensutveckling använder ni, eller har använt, för era medarbetare i ditt företag?



AlphaCE

”Kompetensutveckling är en del av vardagen”



Maria Mattsson Mähl
Grundare AlphaCE

Utbildnings- och matchningsföretaget AlphaCE har valt att satsa helhjärtat på kompetensutveckling. ”I samma ögonblick som vi slutar att lära och ta in ny information är vi borta som aktör på marknaden”, säger grundaren Maria Mattsson Mähl.

AlphaCE är ett utbildnings- och matchningsföretag som arbetar med att hjälpa människor att hitta sin plats på arbetsmarknaden. Det gör de genom att erbjuda arbetsmarknadsutbildning och SFI, samt coachande och matchande insatser för de som står utanför arbetsmarknaden. Företaget erbjuder allt från utbildning av lokalvårdare till byggare och lastbilschaufförer. Grundaren Maria Mattsson Mähl jobbar framför allt med affärsutveckling i företaget, som har lite drygt 100 medarbetare.

– För mig är kompetensutveckling ett väldigt brett begrepp, säger Maria Mattsson Mähl. Vi har försökt skapa förutsättningar för en lärande organisation. Det handlar inte bara om att gå en kurs och få ett certifikat; den nya kunskapen ska finnas med i den dagliga verksamheten.

AlphaCE är ett relativt nystartat företag som på kort tid har vuxit kraftigt och därmed kunnat rekrytera mycket ny personal. Många interna utbildningar har därför handlat om att medarbetarna ska förstå de interna metoderna och processerna, såsom kundavtal, företagskulturen och it-system. De externa utbildningarna handlar bland annat om arbetsmiljö, GDPR och ledarskap.

– Vi är ju en utbildningsorganisation eftersom vi jobbar med vuxenutbildning och arbetsmarknadsutbildning, så lärandet sker på bred front, både via intranätet och i klassrummet. På intranätet, eller medarbetarportalen som vi kallar det, finns alltifrån lathundar och checklistor till YouTube-utbildningar. Vi anser dock att den bästa fortbildningen är den du kan få av en person med samma yrkesroll som du själv, så vi försöker erbjuda kunskapsöverföring och utbyten. Det är givetvis viktigt att vår organisation är med i sin tid, både vad gäller specifik yrkeskunskap men även vad gäller lagar och regler, fortsätter Maria Mattsson Mähl.

Hon vittnar samtidigt om svårigheten att jobba långsiktigt i en bransch som är så politiskt styrd och instabil. Det kan bli kostsamt att investera i en medarbetare som företaget på grund av nya politiska direktiv inte kan behålla. Höstens regeringsförhandlingar drog frågan om fortsatta investeringar till sin spets, då de olika regeringsalternativen skulle betyda olika bud för välfärdsföretagens fortlevnad.

För att ge bättre förutsättningar för kompetensutveckling föreslår hon att det bör finnas möjlighet att indexera medel för utbildning. När ett företag går sämre finns ett större behov av kompetensutveckling men då finns inte pengar, och när kurvorna pekar uppåt finns oftast inte tiden.

Satsningarna på kompetensutveckling i företaget fortsätter, och enligt Maria Mattsson Mähl är det avgörande för företagets fortlevnad.

– I samma ögonblick som vi slutar att lära och ta in ny information är vi borta som aktör på marknaden. Att vara förändringsbenägen är direkt affärskritiskt. Det är därför jag menar att det är så viktigt med kompetensutveckling och att vi måste vara en lärande organisation. Vi vill ha medarbetare som förstår vikten av att hålla sig uppdaterade.

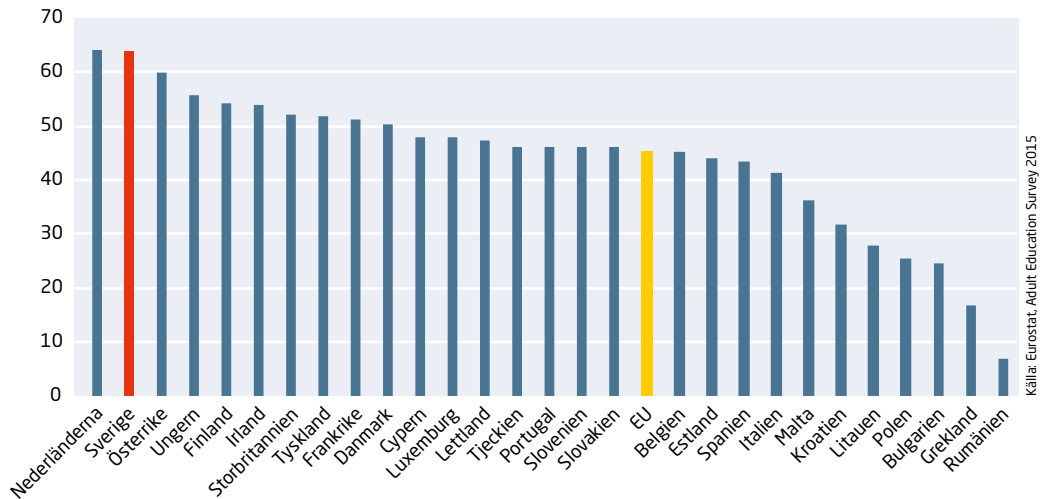
Medarbetaren, betonar hon slutligen, har ett stort eget ansvar att satsa på sin personliga utveckling.

– Det är inte alls säkert att du som arbetstagare är kvar på samma arbetsplats i tid och evighet, särskilt inte i takt med att gig-ekonomin (att allt fler inom arbetskraften har tillfälliga uppdrag, reds. anm.) växer, och därför måste var och en se till att investera i sig själva. Arbetsgivaren kommer att investera i den utbildning som är bäst lämpad för denne, så som arbetstagare måste du rå om dig själv.

Svenskar medverkar i hög utsträckning i kompetensutveckling

Vid en internationell jämförelse visar Eurostats statistik att anställda i Sverige tillsammans med anställda i Nederländerna är de som i högst utsträckning tar del av kompetensutveckling på jobbet.

Diagram 6. Andel som deltagit i utbildning eller lärande, 25-64 år.



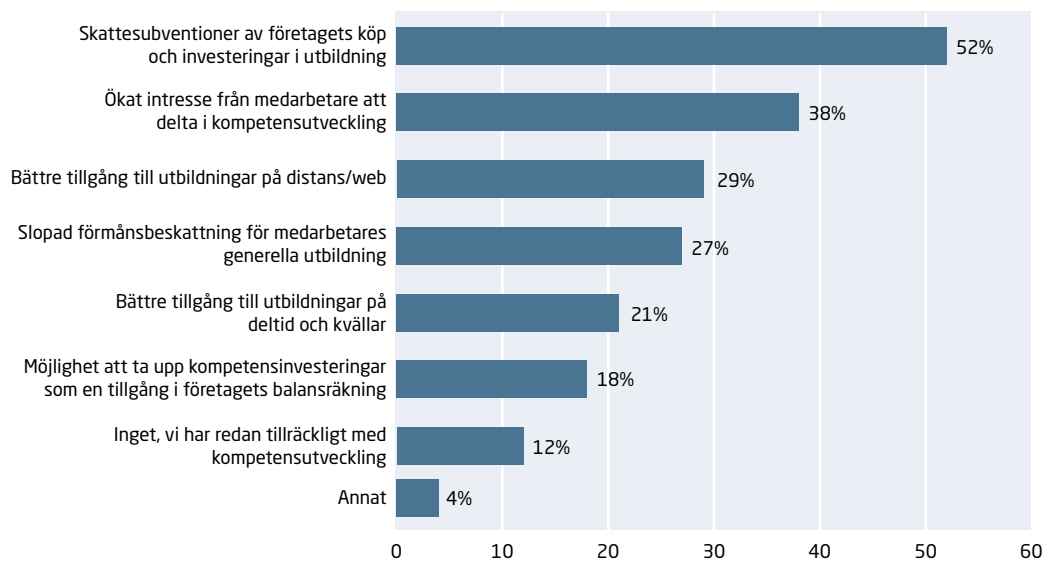
Åtgärder för mer kompetensutveckling

Det finns hinder för kompetensutveckling, liksom insatser och åtgärder som skulle kunna fungera som incitament för ökad kompetensutveckling.

Kostnadsaspekten viktig för företagen

I Svenskt Näringslivs undersökning framkommer att drygt hälften av företagen anger att ”skattesubventioner av kompetensinvesteringar” skulle öka deras investeringar i medarbetares kompetens. Kostnadskomponenten är alltså viktig om mer kompetensutveckling ska komma till stånd.

Diagram 7. Vilket, eller vilka, av följande alternativ skulle få er verksamhet att investera ytterligare i kompetensutveckling?



Medarbetares intresse av att delta i kompetensutveckling sviktar

4 av 10 företag anger att ”ökat intresse från medarbetare att delta i kompetensutveckling” skulle leda till ytterligare investeringar i kompetensutveckling. Detta indikerar att medarbetares engagemang för kompetensutveckling och vilja delta behöver stärkas.

Flera av de företagsföreträdare som är intervjuade i denna rapport poängterar hur viktigt det är att medarbetare själva känner ansvar för sin kompetensutveckling.

Den bilden förstärks av att det främsta skälet till varför anställda inte deltar i kompetensutveckling är för att de upplever att de inte har något behov av utbildning (SCB 2018).

Effekter av kompetensutveckling

Att företagen engagerar sig i kompetensutveckling och att kompetensutveckling för många arbetsgivare idag är en helt central fråga är tydligt. Men det är sak att mäta företagets investeringar i kompetensutveckling och annan sak att faktiskt veta om insatserna har effekt, i form av förändrade och förbättrade prestationer av såväl individer som företag. Men att mäta effekter av kompetensutveckling är komplext – men med det sagt finns det ändå forskning som visar på tydliga effekter.

Nytta för medarbetare såväl som för företagen

I Eurostats AES mätning uppger tre av fyra deltagare att personalutbildningsaktiviteter har gett dem stor eller ganska stor nytta inom 12 månader.

I Almegas rapport *Turbodigitaliseringen tar jobben* (2018) ges flera exempel på studier som bekräftar att investeringar i personalutbildning leder till nytta både för företag och individer; höjd lön och minskad risk för arbetslöshet för individen och ökad produktivitet och stärkt konkurrenskraft för företagen.

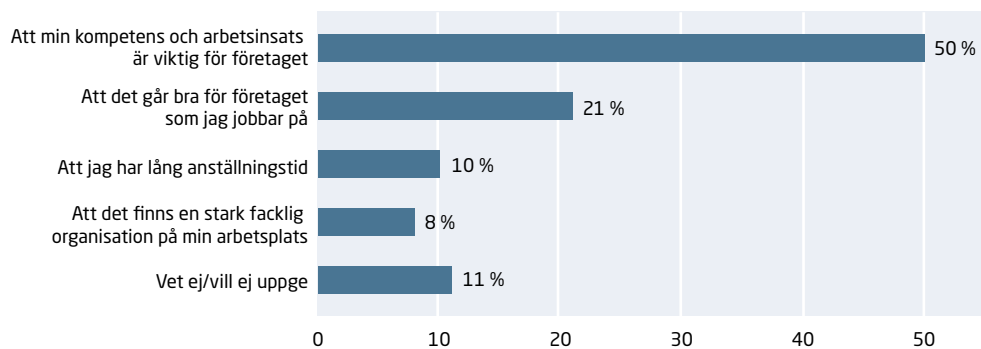
Enligt en studie från Nutek har företag som i större omfattning satsar på kompetensutveckling mer än 50 procent högre lönsamhet, mätt som förädlingsvärde per anställd, och 8 procent högre produktivitet, jämfört med företag som inte satsar på utbildning.

I *Arbetsplatslärande* (2010) refereras också till forskning om effekter av kompetensutveckling och i den studie av kompetensutveckling i 17 småföretag som presenteras i boken rapporterar samtliga företag effekter, både på individ- och verksamhetsnivå. På individnivå i form av ökat yrkeskunnande, bättre möjlighet att utföra nya arbetsuppgifter och intresse för utvecklingsarbete och på verksamhetsnivå i form av ökat kvalitetsmedvetande, förbättrade kundrelationer, ökad konkurrenskraft och ökad förändringsberedskap.

Kompetens viktigt för trygghet i arbetslivet

Att kompetens är viktigt även ur medarbetarens perspektiv understryks av en tidigare undersökning som genomförts på uppdrag av Svenskt Näringsliv (2019). I den undersökningen fick medarbetare uppge vad som ger dem trygghet i sin anställning och högst på listan kom den egna kompetensen, följt av att företaget de arbetar på är konkurrenskraftigt. Lång anställningstid anges av 10 procent av respondenterna som viktigast för trygghet.

Diagram 8. Vad ger dig trygghet i din anställning?



H&M

”När en medarbetare växer med oss så växer vi som företag”

Kurser och internutbildningar i all ära, men i H&M-gruppen får medarbetarna växa genom att byta roller. Med erfarenheter från olika delar av organisationen skapas en bred förståelse för verksamheten och motivation att stanna kvar i företaget.

H&M-gruppens globala huvudkontor finns i Stockholm, och här har också Jeanette Skilje sitt kontor. Hon är HR-chef för företagets HR-specialistteam som har ansvar för drygt 7000 anställda på huvudkontoret i Sverige. Företaget satsar stort på att medarbetare ska kunna kompetensutveckla sig, klättra och göra karriär inom företaget.



Jeanette Skilje
HR-chef H&M

– Vår inställning är att alla har potential och ska kunna växa med oss. När en medarbetare växer med oss så växer vi som företag. Det här är en tydligt uttalad strategi från vår vd som vi lägger ner mycket tid och energi på. Du ska kunna ha olika roller inom butik, försäljningsorganisationen och även på huvudkontoret. Den erfarenheten som du har med dig kommer du att vara behjälpt av oavsett vilken ny roll i företaget du tar. Medarbetare kan gå kors och tvärs i organisationen till olika roller; vi ser alla som talanger som klarar av att byta arbetsuppgifter och fokus. Det kan vara en fast tjänst, ett vikariat, ett tillfälligt projekt eller liknande, berättar Jeanette Skilje.

Att ha möjlighet till olika utbildningar är således bara en del av kompetensutvecklingen på H&M-gruppen. Det finns en rad internutbildningar som alla medarbetare kan ta del av. Men det är egentligen bara en liten del, medan fokus ligger just på att erbjuda möjligheten till rollbyte. Ett sätt att göra det på är den årliga interna karriärdagen dit alla medarbetare är välkomna.

– På karriärdagen får medarbetarna ta del av vilka avdelningar som finns inom H&M-gruppen och hur deras verksamhet ser ut för att på så sätt visa vilka möjligheter som finns. Deltagarna brukar tycka att den nätverkande delen av karriärdagen, där olika yrkeskategorier möts, är väldigt givande. Sammantaget får man bättre bild av hur organisationen ser ut och vad de olika avdelningarna sysslar med. Vi har också anordnat en del seminarier där olika avdelningar har presenterat sig själva vilket har fått uppskattning. Vi har filmat vissa av seminarierna för att de som inte kan ta sig till Stockholm ska kunna ta del av dem.

Tack vare det stående mantrat att man ska kunna flytta på sig inom företaget är internrotationen hög; mellan butik, kontor och lager eller mellan olika städer och länder. Medarbetarens eget ansvar för sin kompetensutveckling är en viktig pusselbit och en förutsättning för att den ska bli av, betonar Jeanette Skilje. Företaget öppnar dörren och visar på möjligheter och goda exempel på hur man kan utvecklas internt, men varje enskild individ måste själv aktivt välja vilken väg man vill gå framåt.

– I de årliga utvecklingssamtalen med medarbetarna diskuteras vilka möjligheter som finns och var man ser sig själv i framtiden. Jag har själv arbetat i H&M-gruppen i 27 år och haft väldigt många olika roller, så jag vet själv hur utvecklande det är. Det är vanligt att de som har arbetat länge i företaget har gjort det i flera olika roller.

En utmaning, berättar Jeanette Skilje, är att många unga som kommer in i företaget vill klättra snabbt. Samtidigt kan det vara så att det inte finns några passande positioner att söka eller att det är att föredra om personen i fråga stannar kvar lite längre i sin nuvarande roll. Då ser företaget till att säkerställa att medarbetaren kan stimuleras i sin nuvarande roll. I sådana situationer är det också viktigt att medarbetaren stannar upp och på djupet reflekterar över vad det är man faktiskt vill göra.

Sist men inte minst berättar hon att behovet av internutbildning hade kunnat se annorlunda ut om de externa utbildningsmöjligheterna bättre motsvarade de krav som ställs på medarbetarna, fortsätter hon.

– Många yrkesinriktade utbildningar inom handel och kontor tenderar att försvinna eller tappa i dragningskraft. Det gäller inte minst de specifika detaljhandelsutbildningar där studenterna får lära sig att designa skyltfönster, klä mannekänger och så vidare. Om man vill jobba med service och som säljare är en sådan utbildning jättebra, men jag ser att de saknas idag. Det här är saker som vi inte rör över, men det skulle förstås förenkla för oss om utbildningarna bättre matchade våra behov, avrundar hon.

Branschernas engagemang i kompetensutveckling

Företagens engagemang i kompetensutveckling syns också på andra sätt. Som den här rapporten tidigare konstaterat råder stor kompetensbrist i flertalet branscher. I kombination med brister i det reguljära utbildningssystemet, har det inneburit att företagen själva tagit initiativ till samarbeten för att säkra tillgång till den kompetens de behöver. Ratios bok *Kompetenspusslet* beskriver dessa problem och konstaterar även att yrkesutbildningen har särskilt stora problem och att den utmärks av såväl kortsiktighet som konjunkturberoende satsningar vilket i praktiken också försvårar individens yrkesval och karriärvägar. Rapporten konstaterar att arbetsgivarna förstår att de både behöver vara delaktiga i utbildningar och erbjuda praktikplatser, men att huvudansvaret fortfarande måste ligga hos de huvudsakliga utbildningsanordnarna, inte på företagen.

Ytterligare en viktig fråga som rör företagens kompetens handlar om validering. Idag delar ett flertal myndigheter på ansvaret för validering, samtidigt som branschorganisationer också har utvecklat modeller för validering inom sina yrken. Det finns idag cirka 25 olika branschmodeller som omfattar cirka 150 olika yrkesroller. Valideringen är i praktiken en kartläggning kunskap som utgör en grund för vidare utbildningsinsatser och kompetensutveckling.

Branschcollege

Samma rapport lyfter fram de så kallade *collegekoncepten* som exempel på bra initiativ för att få till stånd utbildningar som stödjer branschens behov genom samarbeten mellan företag, skolväsende och politik. Ett exempel är Teknikcollege, som den bransch- och partssammansatta organisationen Industrirådet står bakom. Teknikcollege finns i 25 regioner med närmare 150 utbildningssamordnare och drygt 3 000 företag som erbjuder praktikplatser. Cirka 180 av Sveriges kommuner engagerar sig i Teknikcollege och företagen bidrar genom att bland annat se till att utbildningarnas innehåll är relevant och att studenter har tillgång till moderna maskiner och utrustning. Andra liknande exempel är Motorbranschcollege, som Transportföretagen och IF Metall står bakom, även den en angelägen satsning eftersom branschen enligt egna beräkningar behöver 6 400 nya medarbetare de närmaste tre åren. Idag är 14 skolor med fordons-tekniska gymnasieutbildningar certifierade som Motorbranschcollege och förhoppningen är att antalet ska fördubblas inom ett år. Företagens bidrag kan bestå av tid, kunskaper, praktikplatser eller, inte minst viktigt, att till exempel låna ut fordon eller teknik att träna på.

Transportföretagen anordnar även utbildningar i egen regi av cirka 150 yrkeslärare per år eftersom det saknas tillräckliga insatser från övriga samhällsliga utbildningsanordnare.

Parallellt med satsningen på Motorbranschcollege har många av branschens större företag även egna interna satsningar, till exempel bussföretag som har trafikskolor för förare. Idag finns även lagkrav på till exempel fortbildning av befintliga yrkesförare och beräkningar pekar på att branschens anställda ägnar cirka 5 dagar per år åt utbildning, alltså långt över SCB:s och Eurostats statistik.

Andra exempel på kompetensutvecklingsinitiativ är Maskinentreprenörernas ME-skola, som driver både gymnasie- och vuxenutbildningar på flera olika utbildningscenter runt om i landet. Branschen har brist på kvalificerade maskinförare och i samarbete med gymnasieskolan och vuxenutbildningen erbjuder därför ME-skolan både öppna och företagsanpassade kurser, samt även möjlighet att göra kompetensprov eller komplettera yrkesbevis. Skolan startade för fem år sedan och har idag åtta kommunsamarbeten, det nionde är på gång och enligt beräkningar skulle branschen behöva cirka 700 nya förare per år.

Inom Installatörsföretagen finns Insu, Installationsbranschens utbildnings- och utvecklingscenter som erbjuder kurser för företag, utvecklar och driver yrkeshögskoleutbildningar, lärlingsutbildningar, yrkesutbildningar och ger möjlighet att göra branschprov och valideringar för att få branschcertifikat. I branschen finns även konceptet ETG – elteknikbranschens gymnasieskolor, även det en sorts yrkescollege som direkt ger yrkesbevis. Även i installationsbranschen visar beräkningar på att anställda får cirka 3 till 4 dagars fortbildning per år.

Praktik

Det som beskrivits ovan är bara några exempel på en mängd kompetensutvecklingsinitiativ som involverar svenska arbetsgivare. Många branscher har idag någon form av kvalitets- och relevanssärkringsystem för gymnasieskolans yrkesprogram. Inom yrkeshögskolan är också företag och branschers involvering stor. All yrkeshögskoleutbildning ska också ha praktik, så kallat lärande i arbete, LIA, där eleverna får tillämpa sina kunskaper och även skaffa sig praktisk yrkeskunskap och omdömeskunskap och utbildningarna syftar till att tillfredsställa arbetslivets kompetensbehov.

Praktik gynnar inte bara praktikanter, den är även värdefull för företagen eftersom den underlättar rekrytering av personal och minskar risken för felrekryteringar. För företagen blir praktiken även ett sätt att stärka bilden av företaget, ett slags goodwill. Arbetsplatsförlagt lärande kan även vara utvecklande för handledaren och mångårig erfarenhet av att ta emot praktikanter kan bli en kvalitetsgaranti för personalens kompetens. Även praktik utanför skolsystemet har goda effekter för företagen och kan bidra till att underlätta rekrytering och kompetensförsörjning, samtidigt som handledarens kompetens utvecklas.

Nobina

”Förväntningar på medarbetarna viktiga i kompetensutvecklingen”

På Nobina Sverige är kompetensutveckling ett uttalat sätt att locka nya medarbetare. Företaget vill signalera att det finns stora möjligheter till vidareutveckling för den som vill. Det säger Hanna Frimansson, utbildningschef på företaget och ansvarig för hela Nobinakoncernens utbildningar och kompetensutveckling.

– Det stärker vårt varumärke och ger en trygghet för våra medarbetare att kunna erbjuda en gedigen kompetensutveckling, säger hon. Samtidigt utbildar vi inte för sakens skull, utan i grunden är det en investering i vår verksamhet. Det handlar om tillämpat lärande, där cheferna i utvecklingssamtalen med medarbetarna identifierar vilka områden man behöver bli bättre på för att kunna nå verksamhetens mål, berättar hon.

Nobinas kärnverksamhet är att bedriva busstrafik, framför allt genom upphandlad kollektivtrafik. Företaget är också med och utvecklar kollektivtrafiken med nya slags fordon och teknik. Med 7000 anställda enbart i Sverige och i en bransch med många bristyrken är kompetensutveckling en självklar del av verksamheten.

– Det handlar om att hitta rätt person till rätt plats, fortsätter Hanna Frimansson. Inom olika avdelningar har vi byggt karriärtrappor med tydliga steg och lön kopplade till dessa. Modellen har blivit väl emottagen av både medarbetare och ledare eftersom det har blivit tydligare vad varje individ behöver göra för att flytta upp ett trappsteg. Vi kan erbjuda utbildningar som matchar de olika stegen, exempelvis utbildning på ny mekanik eller en ny slags buss. I slutändan krävs dock ett engagemang och en insats av varje enskild medarbetare.

Hanna Frimansson berättar att hennes stora huvudfokus just nu är Nobinaakademien, där alla företagens ledarutbildningar, rollspecifika utbildningar samt bussförarutbildning ingår. Ledarutbildningarna är till för alla ledare med personalansvar. Förutom en gedigen introduktion där man får lära känna koncernens olika delar och träffa både koncernchef och andra nyckelfunktioner finns också utbildningar inom bland annat ledarskap, arbetsrätt, GDPR och samtalsteknik. Dessutom finns särskilda utbildningar för ledningsgrupperna i de olika trafikområdena. För de rollspecifika utbildningarna är upplägget olika beroende på roll. Alla utbildningar genomförs av Nobinas värdegrund.

– Vi startade Nobinaakademien 2012. När vi började fanns det inte så stor förståelse för utbildning och många såg det som ett tvång. Med tiden upptäckte våra medarbetare att det faktiskt var riktigt bra utbildningar. Ryktet spred sig och idag har det uppstått ett sug efter utbildning. Däremot är det fortfarande en utmaning att tillämpa den kunskap man har fått till sig i sitt dagliga arbete. Det är så lätt att återgå till gamla mönster när man kommer tillbaka till arbetet igen. Här kommer medarbetarsamtalen in. Där är det viktigt att ledare berättar om sina förväntningar på medarbetaren och att det sker en återkoppling efter avslutande utbildning. En annan viktig del är att man som medarbetare får möjlighet att repetera och träna på det man har lärt sig.



Foto: Elin Aarflot

Hanna Frimansson
Utbildningschef Nobina

Hanna Frimansson återkommer till bussförarutbildningen som ges till företagets 7 000 förare. Den innefattar minst en hel utbildningsdag per år, och flera specifika utbildningar tillkommer beroende på behov. Utbildningen är en nödvändighet för att bibehålla och ständigt höja kompetensen på befintliga förare. Dessutom har företaget en egen bussförarutbildning där helt nya förare utbildas. Det är ett bra sätt att försörja Nobina med nya välutbildade och kompetenta förare och en viktig del i att fylla på i det bristyrke som bussförare faktiskt är. Dessutom finns ett nära samarbete med Arbetsförmedlingen för att hitta rätt medarbetare.

– Vi har några personalkategorier som är extra svåra att hitta rätt personal till, och det är framför allt just förare och även mekaniker, berättar hon. Som en sporre har vi exempelvis infört karriärtrappan som jag nämnde tidigare. För många andra roller tillämpar vi prestationsbaserad lönesättning där vi kopplar konkreta mål till prestation, berättar hon.

Sist men inte minst berättar Hanna Frimansson om en stor satsning som heter inkluderande ledarskap. Nobina har i många år jobbat med mångfaldsfrågor, och nu har man tagit ytterligare ett steg.

– Inkluderande ledarskap innebär att alla företagets trafikområden och stabsfunktioner ska genomgå ett program. I det diskuterar vi vikten av att se varandra, ha ett nyfiket förhållningssätt och att vara inkluderande. Som en del i detta deltar vi också i ett mentorskapsprogram lett av företaget Mitt Liv där vi stöttar personer med akademisk bakgrund som har svårigheter att komma in på arbetsmarknaden, ofta på grund av språket. Vi värdesätter verkligen den här satsningen, avslutar hon.

Referenser

- Almega, *Hur Sverige kan förbli en kunskapsnation – Stark export, jobbtillväxt och innovationskraft*, 2018
- Almega, *Turbo digitaliseringen tar jobben. Hög tid för kompetensavdrag*, 2018
- Arbetsförmedlingen, *Var finns jobben? Bedömning för 2019 och på fem års sikt*
- Arbetsförmedlingen, *Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2018, Prognos för arbetsmarknaden 2018–2020*
- Ellström, P-E, *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet, Publica* 1992
- Eurostat, *Adult Education Survey* 2016
- Handelsanställdas förbund, IF Metall, Industriarbetsgivarna, Svensk Handel, Teknikföretagen, *Nya arbeten kräver nya kompetenser, en delrapport från utredningsgruppen för omställning* 2016
- Kock, H (red), *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling, Studentlitteratur* 2010
- Ratio, Karlson, N & Larsson, A-S, *Kritiska villkor för företagandet*, 2016
- Ratio, Karlson, N & Ronquist, F, *Yrkesutbildningens irrvägar. Kompetens för tillväxt, rapport nr 20*, 2016
- Ratio, Karlson, N & Stern, L, *Framtidens arbetsmarknad och den svenska modellens utmaningar*, 2017
- Ratio, Karlson, N & Fergin E, *Vad är kompetens? Rapport nr 6*, 2013
- Ratio, Persson K, *Effekter av arbetsplatsförlagt lärande på företag, rapport 14*, 2014
- SCB, *Vuxnas deltagande i utbildning – personalutbildning och andra former av utbildning*, 2018
- SOU, SOU 1998:77, *Kompetens i småföretag*
- SNS, Adermon A & Gustavsson M, *Teknisk utveckling och jobbpolarisering, SNS Analys, nr 28*, 2015
- Svensk Handel, *Handeln – möjligheternas bransch, Svensk Handels kompetensbehovsrapport* 2015
- Svenskt Näringsliv, *Kompetensutveckling, Företagarpanelen 2019 Q1*
- Svenskt Näringsliv, *Rekryteringsenkäten 2018*
- Svenskt Näringsliv, *Rekryteringsenkäten 2016*
- Sveriges ingenjörer, *Kompetensutveckling ger konkurrenskraftiga företag och attraktiva arbetsplatser*, 2018

Teknikföretagen, *En konkurrenskraftig industripolitik för Sverige, Teknikföretagens förslag för att få företag att starta, växa och investera i Sverige*

Teknikföretagen, Swedish Medtec, Berger, R, *Svenska företags syn på sin digitalisering, en enkät inom Sverige Digitaliserar!*

Unionen, *Kompetensutveckling för framgång och trygghet, Unionens politiska plattform för kompetensutveckling*

Uppdrag framtid, Analysgruppen Arbetet i framtiden, slutrapport och delrapporter:

Landell, E. 2016. *Utbildningsutbud för livslångt lärande i arbetslivet. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Kansliet för strategi- och framtidsfrågor. Statsrådsberedningen.*

Nordström, A. 2016. *Livslångt lärande – på riktigt. Underlagsrapport till analysgruppen Arbetet i framtiden. Kansliet för strategi- och framtidsfrågor. Statsrådsberedningen.*

www.svensktnaringsliv.se

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00

