

TEMAPLATTFORMENS
KORTVERSION AV

Strategisk kompetens- försörjning för hållbart arbetsliv

EN KUNSKAPSÖVERSIKT OCH ANALYS
AV UTVALDA ESF-PROJEKT



Forskningsrådet för
hälsa, arbetsliv och välfärd



Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	4
Analys, lärande och kompetensutveckling	5
<i>Ledarskap, förankring, samordning och engagemang</i>	
Strategier för kompetensutveckling på arbetsplatsen	6
Att mäta effekter av kompetensutveckling	6
Framgångsrik strategisk kompetensutveckling	8
<i>Analys, planering och förankring</i>	
<i>Ledarskap, samordning och engagemang</i>	
<i>Lärande och kompetensutveckling</i>	
Delaktighet	9
Resultat i projekten	10
<i>Framgångsfaktorer</i>	
<i>Utmaningar och hinder</i>	
Referenser	11

Temaplattformens kortversioner är en serie publikationer som ges ut av Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv. De är sammanfattningar av längre rapporter som finansierats av Europeiska socialfonden. Publikationen har samma titel som originalrapporten. Båda kan laddas ner på www.esf.se och www.forte.se

Rapportförfattare: Charlotte Wikholm, Gun Sparrhoff, Caroline Jarebrant, Andreas Wallo och Henrik Kock.

Textbearbetning: Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv.

Foto: Scandinav, Norma Mortenson/Pexels, Ketut Subiyanto/Pexels

Layout: Granath

Tryck: BrandFactory 2021

Förord

I din hand har du en kortversion av rapporten **Strategisk kompetensförsörjning: En kunskapsöversikt och analys av utvalda ESF-projekt**. Innehållet är en sammanfattning av utvalda delar av rapporten som ursprungligen togs fram i samverkan mellan Swerea IVF och Helix Competence Centre vid Linköpings universitet. I projektgruppen ingick Charlotte Wikholm (projektledare) och Caroline Jarebrant från Swerea IVF samt Gun Sparrhoff, Andreas Wallo och Henrik Kock från Helix. Rapporten går att ladda ner eller läsa i sin helhet (56 sidor) på Svenska ESF-rådets hemsida www.esf.se

Rapporten kom till på uppdrag av Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv, som har sitt kansli på Forte-Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd. Svenska ESF-rådet, som förvaltar Europeiska socialfonden, och forskningsrådet Forte samverkar 2017–2022 i en temaplattform för hållbart arbetsliv.

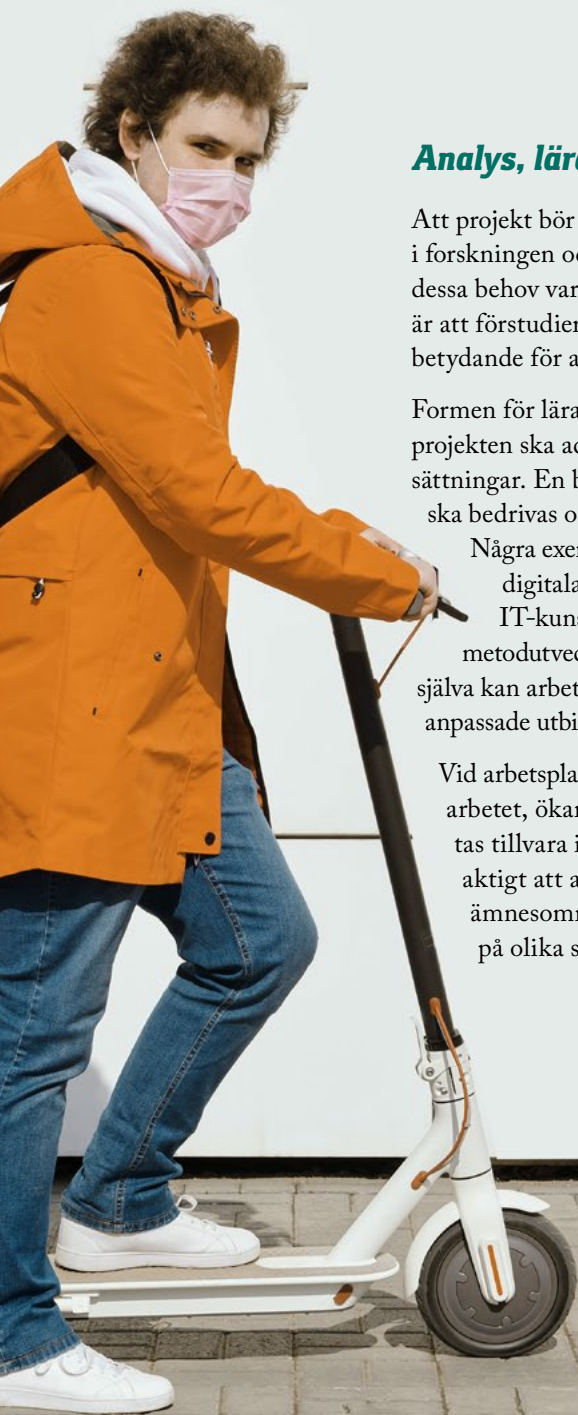
Kortversionen ska vara ett stöd till projektägare vid utlysningar av socialfondsmedel på temat kompetensförsörjning och insatser för kompetensutveckling.

Sammanfattning

*Detta är en kortversion av rapporten **Strategisk kompetensförsörjning för hållbart arbetsliv: En kunskapsöversikt och analys av utvalda ESF-projekt**. Här beskrivs kort vilka förutsättningar som behöver vara uppfyllda för att nå framgångsrik kompetensutveckling. Förhoppningen är att den ska fungera som ett stöd vid kommande utlysningar av socialfondsmedel på temat kompetensförsörjning och insatser för kompetensutveckling.*

Några framgångsfaktorer som nämns är:

- korta återkommande utbildningsinsatser,
- effektiva informationsflöden i projektet,
- prioritering av projektet på högsta nivå i de deltagande organisationerna och tillit inom projektgruppen.
- en bra behovsanalys underlättar genomförandet av projekt och bäddar för att projektresultat kan integreras i ordinarie verksamhet. Behovsanalysen skapar förutsättningar för en kultur där medarbetare strävar efter att ständigt förbättra arbetsplatsen i olika avseenden.



Analys, lärande och kompetensutveckling

Att projekt bör utgå från faktiska behov i en verksamhet lyfts ofta i forskningen och bekräftas av studien. Hur projekten identifierar dessa behov varierar mellan olika verksamheter, men gemensamt är att förstudier, kartläggningar och andra gedigna förarbeten är betydande för att uppnå framgångsrika resultat.

Formen för lärande behöver anpassas till de utmaningar som projekten ska adressera, samt medarbetarnas behov och förutsättningar. En behovsanalys kan visa på vilken nivå en utbildning ska bedrivas och vilka former för lärande som kan vara ämpliga.

Några exempel som nämns är fysiskt lärarledda utbildningar, digitala utbildningar (även sådana som inte handlat om IT-kunskap), seminarier eller föreläsningar med experter, metodutvecklingsmaterial/verktygslådor som organisationerna själva kan arbeta med, samt skräddarsydda och organisationsanpassade utbildningar.

Vid arbetsplatslärande, alltså lärande som integreras i det dagliga arbetet, ökar sannolikheten för att den nyvunna kompetensen tas tillvara i organisationen. Enligt forskningen är det fördelaktigt att använda olika former för lärande, dels beroende på ämnesområdets art, dels på grund av att människor lär sig på olika sätt.



Ledarskap, förankring, samordning och engagemang

Ledningens engagemang är avgörande för framgångsrik kompetensutveckling – från högsta ledningen till första linjens chef. Projekt måste förankras i ledningen redan innan projektstart och återkommande under hela dess livstid. Det ger ledningen förutsättningar för att visa vägen och förmedla engagemang till medarbetarna. Förankringen har också stor betydelse för hur projektets resultat fortlever och utvecklas efter projektiden. Förankring och delaktighet hänger ihop.

Utvecklings- och förankringsarbete kan med fördel poängteras redan i utlysningstexterna för att tidigt uppmärksamma potentiella projektägare på hur de bäst kan uppnå hållbara resultat. Värt att beakta är att resultat av kompetensutvecklingsinsatser kan mätas och värderas på flera sätt.

Exempel på insatser inom programområde 1.1 (PO 1.1) för att öka kompetensen på en arbetsplats

- **Rekrytering**, befordran (t.ex. karriärplanering) och **personalerfarenhet** (internt och eller externt);
- **Utbildning eller träning av personal** genom t.ex. kurser på eller utanför arbetsplatsen;
- **Lärande i samband med utförande av det dagliga "on the job learning"** (i samband med utförandet av arbetsuppgifter eller i formella eller informella möten med kollegor, chefer, kunder, klienter, intressenter etc.);
- **Planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisationen** (t.ex. arbetsutveckling, arbetsrotation, införande av grupporganisation) med syfte att stödja kompetensutnyttjande och lärande i det dagliga arbetet;
- **Olika typer av icke-formell utbildning** (t.ex. utvecklingsprojekt, arbetsplats-träffar)

Strategier för kompetensutveckling på arbetsplatsen

Utifrån forskningen kan man, något tillspetsat, hävda att en formell utbildningsstrategi leder till kompetensutveckling hos individen, men att dessa resultat inte nödvändigtvis blir vare sig bestående eller kommer verksamheten till godo. För att det senare ska bli fallet krävs att den utvecklade kompetensen tas tillvara i den dagliga verksamheten. Det förutsätter i sin tur uppföljning, förändrade arbetsuppgifter och arbetsorganisatoriska förändringar. En möjlig slutsats av detta är att en integration av olika strategier kan vara en framkomlig väg för att uppnå ett mer kvalificerat lärande. I praktiken kombineras också ofta olika strategier för kompetensutveckling på en arbetsplats.

- Formell utbildningsstrategi: utbildningar eller kurser som genomförs på arbetsplatsen eller hos en utbildningsanordnare;
- On the job training -strategi (OJT): lärande i det dagliga arbetet genom olika OJT-aktiviteter som kombineras med formell utbildning;
- Integrerad strategi: formell utbildning som medvetet planeras och varvas med praktik för att stödja ett informellt lärande på arbetsplatsen.

Att mäta effekter av kompetensutveckling

Kompetensutveckling handlar inte bara om individers kompetens och lärande. Det är också viktigt att kompetens tas tillvara och leder till förbättringar i verksamheten. Det vi lär oss, till exempel på en kurs, kommer inte per automatik till användning i det dagliga arbetet. Hur kan detta förstås? Det kan naturligtvis handla om olika kombinationer av ointresse, ovilja och bristande kunskaper. Det finns en risk för att resultaten stannar på individnivå som positiva reaktioner och begränsat lärande och inte överförs till det egna arbetet, till kollegor och till effekter för verksamheten.

Att mäta effekter av utbildning kan beskrivas i fyra steg



Det är komplicerat att bedöma effekter på individ- och organisationsnivå och att härleda dessa till de kompetensutvecklingsinsatser som gjorts. Här är det dock viktigt att påpeka att det finns starkt forskningsstöd för att satsningar på kompetensutveckling och lärande för anställda skapar gynnsamma effekter för både individer och verksamheter (Hughes m.fl., 2016; Salas m.fl., 2012).

Lärande och kompetensutveckling på arbetsplatsen handlar om att genomföra kurser och utbildningar. Att utveckla stödsystem för lärande och olika sätt att stödja kunskapsanvändning och fortsatt lärande i det dagliga arbetet är också viktigt (Kock, 2010).

Framgångsrik strategisk kompetensutveckling

Analys, planering och förankring

- **Omvärldsbevakning**
Till exempel nya kompetenskrav, nya inriktningar för verksamheten.
- **Utgå från reella behov**
Valet att genomföra ett kompetensutvecklingsprojekt (eller inte) bör utgå från reella behov i den ordinarie verksamheten. Projekt bör fylla ett tydligt syfte, integreras i en sammanhållen utvecklingsidé och stödjas av en effektiv projektorganisation med koppling till den ordinarie verksamheten.
- **Relatera till ordinarie verksamhet.** Projekt behöver relateras innehållsligt och organisatoriskt till den ordinarie verksamheten redan på planeringsstadiet så att projektets resultat och lärdomar efterfrågas och kan tillvaratas i verksamheten.
- **Utforma kompetensprofiler** med utgångspunkt i organisationens behovsanalys.
- **Integrera i verksamhetens strategi.** Långsiktig strategi för kompetensutveckling i relation till verksamhetens mål och behov (processmodell). Kompetensutvecklingsstrategin behöver integreras med strategin för verksamhets- och organisationsutveckling.

Ledarskap, samordning och engagemang

- **Viktigt med tydligt ledarskap**
- **Viktigt med tydligt ägarskap**
- **Engagemang och efterfrågan** behöver komma från och uppmuntras av både chefer och personal.
- **Intermediärer** kan sammanföra och samordna aktörer regionalt och lokalt.
- **Skapa bryggor** mellan skola/utbildning och arbetsliv.
- **Brett engagemang av olika aktörer** inom och mellan organisationer (arbetsgivare, anställda, HR, branschföreträdare, fackförbund, utbildningsanordnare, intermediärer, med flera).
- **Betydelsen av den engagerade kedjan** – samordning av processer/röd tråd mellan olika aktörer och aktiviteter. Behov av väl fungerande strukturer och processer och koppling dem emellan.

Lärande och kompetensutveckling

- **Kompetensutveckling och lärande** för personal på alla organisatoriska nivåer.
- **Organisatorisk efterfrågan** på nya kunskaper och färdigheter ska sättas i relation till faktiska problem och situationer i verksamheten.
- **Lärande integreras och tas tillvara** i ordinarie verksamhet. Det ska finnas tydlig koppling mellan teoretisk kunskap och praktisk tillämpning.
- **Anpassa formerna** för kompetensutveckling och lärande utifrån problemens art och deltagarnas behov och förutsättningar.
- **Erfarenhetsbaserat lärande** snarare än kunskapsförmedling. Kombinera gärna eget lärande, lära av andra och lära tillsammans med andra, såväl formellt som informellt lärande.
- **Låt dem som ska få kompetensutveckling** delta i planeringen för att säkerställa att det blir rätt lärandeformer och innehåll.

Delaktighet

Delaktighet i såväl analys och planering som i genomförande av projekt är centralt i utvecklingsarbete, så även i ESF-projekt. Ett gediget arbete med delaktighet väcker engagemang och positiv energi. **Betydelsen av delaktighet lyfts också i Socialfondsprogrammet 2014-2020:**



Ledningens och de anställdas engagemang och delaktighet i analysen, planeringen och genomförandet av insatserna utgör en viktig förutsättning för att uppnå ett gott resultat.



Exempel på hur arbete med delaktighet kan gå till



Under analysfasen

- Medlemsundersökningar
- Enkäter till deltagande företag/organisationer
- Workshops med kommande deltagare, utbildare, intressenter med flera
- Branschrepresentanter för validering
- Behovsanalyser hos deltagande företag/organisationer
- Självskattningar avseende till exempel digital kompetens/vana
- Intervjuer med deltagande företag/organisationer
- Förstudier för input, förstudie finansierad av ESF-rådet för att bygga infrastruktur för huvudprojekt

Under genomförandefasen kan arbetet med delaktighet vara

- Regelbundna möten i projektgrupp
- Ledningsgrupper vid deltagande företag/organisationer

Resultat i projekten

Företagsanpassade och skräddarsydda utbildningar fungerar bäst – men kan vara arbetsamma att organisera avseende framtagning och genomförande. Som framgår ovan, kan olika utbildningsformer behövas vilket ibland förutsätter beslutsprocesser som överlappar flera organisationer. Vid utbildningsplanering och genomförande behövs en omfattande dialog mellan utbildningsleverantörer och arbetsliv. Förankring på högsta nivå ska göras redan i ansökningsfasen, och vidare i varje chefsnivå. Det är viktigt med direktiv från högsta ledningen till första linjens chef. Den verksamhet som ska utvecklas med hjälp av projektet bör ha en tydlig bild av projektets omfattning och syfte. Under projektet ska det också finnas en kommunikationsplan för kontinuerlig informationsspridning från styrgruppen och vidare i alla led. Projektets styrgrupp ska ha beslutsmandat. Uppföljningen bör göras av projektteamet och involvera hela företaget. Vidare bör medel och tid för att skapa nätverk avsättas i projekten för att deltagande organisationer ska kunna lära av varandra.



Framgångsfaktorer

Konkreta och tydliga mål. För att lyckas med kompetensutveckling ska projekt vara prioriterade på högsta nivå i organisationen. Det räcker inte med att träffa högsta ledningen vid inledningen av ett projekt. Dialogen måste fortgå under projektets gång.

Smidigt arbetssätt med bra rutiner och effektiva informationsflöden inom projektet.

Projektledaren är tillgänglig för samtal. Möjlighet att ta spontana samtal och fånga upp signaler som eventuellt kräver åtgärder är särskilt viktigt vid inledningen av ett projekt.

Tillgång till olika kompetenser, till exempel hos projektmedarbetarna, utbildare, experter.

Lång genomförandefas för att kunna planera om vid behov.

Bra samarbete med ESF-rådets samordnare för att få råd och stöd vid eventuella frågor och svårigheter.

Brett utbildningskonceptet med olika typer av utbildningar, där deltagare kan lägga upp aktiviteterna utifrån egna förutsättningar.

Korta återkommande kompetensutvecklingsinsatser ger goda förutsättningar för lärande och ökat deltagande.

God framförhållning. Projektledare bör utses flera månader före projektstart för att projektet inte ska tappa värdefull tid i inledningen.

Utmaningar och hinder

Det kan vara svårt att få företag och anställda att prioritera kompetensutveckling, små verksamheter där högsta ledningens tid upptas av annat och har svårt att frigöra tid för utvecklingsarbete.

Utllysningar kan vara begränsade om de inte svarar upp mot företags verkliga behov.

Att projektägare behöver ligga ute med medel sex till åtta månader i förväg och förväntas ange om de kan genomföra en viss utbildning om så långt fram i tiden som ett år.

Att projektägaren redan i ansökningsprocessen behöver veta vilka företag/organisationer som ska delta.

Att implementera nya arbetsmetoder och förändra ordinarie verksamhet efter projektstart kräver strategiskt arbete och planering redan från projektstart.

Referenser

Ellström, P.-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: H. Kock (2010), *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*, s.21-48. Studentlitteratur.

Hughes, C., & Gosney, M. W. (2016). *Bridging the scholar-practitioner gap in human resources development*. Business Science Reference, IGI, Global.

Kirkpatrick, D., L. (1976). Evaluation of Training. I: R. L. Craig ed., *Training and Development Handbook*, s. 1-27. McGraw-Hill.

Kock, H. (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: Att leda och organisera kompetensutveckling*. Studentlitteratur.

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*. *Psychologic Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.





*Rapportserien erbjuder
tillgänglig kunskap som ett
komplement till de längre
rapporter som ges ut av
temaplattformen.*

TEMAPLATTFORMENS KORTVERSIONER

**är en rapportserie som ges ut av Socialfondens temaplattform
för hållbart arbetsliv.**

Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv ska bidra till att effektivisera Europeiska socialfondens genomförande i Sverige. Temaplattformen publicerar rapporter och analyserar erfarenheter från projektverksamhet, bedriver omvärldsbevakning och skapar mötesplatser för att stärka kunskapsuppbyggnaden för ett hållbart arbetsliv. Temaplattformen finansieras av Svenska ESF-rådet och har kansliet på Forte.

Europeiska socialfonden är EUs viktigaste verktyg för att främja sysselsättningen i Europa. Under programperioden 2014-2020 fördelas 6,5 miljarder ur fonden till projekt i Sverige. I Sverige förvaltas Europeiska socialfonden av Svenska ESF-rådet.

www.esf.se

Forte - Forskningsrådet för hälsa arbetsliv och välfärd, är en statlig myndighet som finansierar vetenskaplig forskning. Varje år förmedlar Forte cirka 740 miljoner kronor till både grundläggande och behovsstyrd forskning för att bygga forskningsmiljöer i världsklass.

www.forte.se