

Policy

# Kompetensutveckling



Svensk Handel och Tjänsteförretagen  
Tjänstemannaförbundet HTF  
Civilingenjörskörbundet



Civilingenjörskörbundet

SVENSK HANDEL  TJÄNSTEFÖRETAGEN

## Bakgrund

- 1 Gemensamma utgångspunkter**
  - Begreppet kompetensutveckling
  - Kompetensutveckling, ej enbart att gå på kurs
  - Utgå från företagets affärsidé
  - Lärande organisationer
  - Uppmuntra kompetensutveckling
  - Jämställdhetsaspekten
  - Kompetensförsörjning börjar med rekryteringsprocessen
  - Utvecklingssamtal och arbetsplatsräffor
  - Olika aktörer och roller

## 2 Kompetenskonton

## 3 Samverkan skola - företag

## Bakgrund

Svensk Handel och Tjänsteföretagen och Tjänstemannaförbundet HTF genomförde hösten 1996 ett framtidsseminarium. Utifrån de diskussioner som där fördes om kompetensutvecklingens stora betydelse för företag och individer beslutades att tillsätta en gemensam projektgrupp för att stimulera kompetensutvecklingen i tjänsteföretagen.

## 1. Gemensamma utgångspunkter

Tjänsteföretagen är i särskilt hög grad beroende av kompetenta medarbetare för att kunna leva vidare och utvecklas. För att åstadkomma en verksamhetsutveckling krävs en kontinuerlig och systematisk kompetensutveckling. Ökad internationalisering och globalisering, effektivare transportnät, IT-utvecklingen mm skärper kraven på kompetens.

Kompetens är i hög grad en förskvara, som ständigt måste förnyas i takt med kundernas krav. Företag med kompetenta medarbetare har lättare att möta snabba omvärtdsförändringar och ökad konkurrens. För företag har verksamhets-, kvalitets- och kompetensutveckling blivit viktiga strategiska inslag i ledningsfunktionen. Verksamhetsutveckling sker i samverkan mellan ledning och anställda. Kompetensutvecklingen bör planeras så att den kan genomföras kontinuerligt i verksamheten.

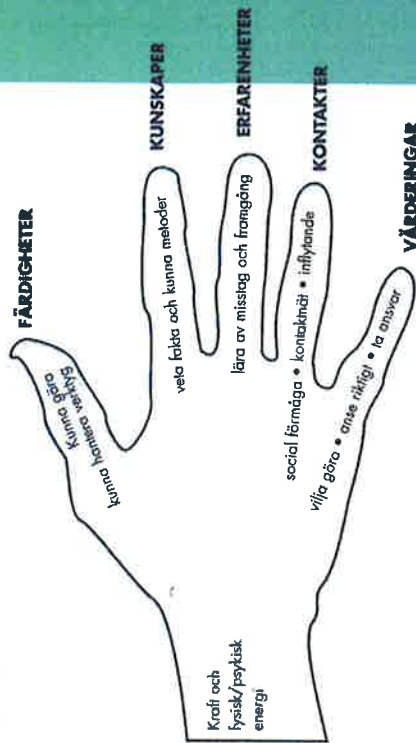
### Begreppet kompetensutveckling

I begreppet kompetens inryms flera dimensioner. Det yrkes- tekniska kunskaper förvärfvas genom teori och praktik. De personliga egenskaperna såsom kreativitet, god etik, respekt för andra samt motivation och ansvarskänsla ingår även i begreppet. Inte minst vad gäller tjänsteföretag har den sociala kompetensen en stor betydelse. Att kunna fungera tillsammans och kommunicera med kunden är egenskaper som blir allt viktigare. Samtidigt är det väsentligt att medarbetarna förstår den strategiska dimensionen, det vill säga har omvärtdskunskap samt insikt i företagets verksamhetsmål och den egna organisationen. Alla dessa dimensioner i kompetensbegreppet måste samspela på ett funktionellt sätt (funktionell dimension).

Kompetensens olika delar och samspelen mellan de olika dimensionerna brukar åskådliggöras på följande sätt:

#### Kompetens

- förmåga att klara en situation
- att handla
- att se framåt



Kerstin Keen



## Kompetensutveckling – ej enbart att gå på kurs

Kompetensutveckling sker inte enbart genom extern, formell utbildning utan i allt högre grad direkt på arbetsplatsen genom en flexibel arbetsorganisation. Lärande i arbetslivet består i stor utsträckning av informellt lärande på arbetsplatsen genom att teori och praktik blandas och omsätts i praktisk handling i linje med företagets verksamhet. Arbetsrotation och erfarenhetsutbyte i samspel med arbetskamrater, arbetsledning, kunder/klienter och leverantörer ger medarbetaren tillfälle att vidga sin kompetens.

## Utgå från företagets affärsidé

Yrkesinriktad kompetensutveckling ska alltid ha företagets verksamhet, mål och arbetsorganisation som utgångspunkt. Lärande i ett långsiktigt perspektiv har att göra med utvecklingen av affärsidén.

## Lärande organisationer

Lärande organisationer förutsätter en kultur på arbetsplatsen, som stimulerar kompetensutveckling och kunskapsförmedling. Ett kompetent ledarskap har en "lärvänlig" ledarsätt som skapar en positiv kompetenskultur genom att understödja ett kontinuerligt lärande och undanröja eventuella hinder.

## Uppmuntra kompetensutveckling!

Det är ingen självklarhet för alla medarbetare att utvecklas i sin yrkeskompetens. Medarbetare kan känna oro och tveksamhet inför förändringar och nya utmaningar. Det behövs både motivation och incitament för att vilja lära. Till hinder för lärande och engagemang i förändringsprocesser hör både sociala och personliga faktorer. Kompetensutveckling måste därför uppmärksammas, stimuleras och premieras i någon form. Vid lönesättning bör det vara naturligt att koppling sker till resultat och kompetens.

## Jämställdhetsaspekten

Fråga om kompetensutveckling ska vara könsneutral. Enligt Kunskapslyftskommittén deltar kvinnor i något högre omfattning än männen i personlulubildning. Männen utbildningslängd är dock något längre än kvinnors. Praktiska hinder för kompetensutveckling bör uppmärksammas och om möjligt elimineras.

## Kompetensförsörjning börjar med rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen spelar en avgörande roll för den långsiktiga kompetensförsörjningen. Varje rekrytering måste därför omsorgsfullt planeras med utgångspunkt i företagets tilltillsvarande och kommande verksamhetsmål och affärsidé.

## Utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar

Utvecklings- eller medarbetarsamtal och motsvarande samt arbetsplatsträffar utgör en bra grund för planering av kompetensutveckling. Ansvar för dessa vilar på företagsledningen. Särskilt de mindre företagen kan behöva hjälp och stöd. Förbundsparterna har därför utformat ett förslag till mall för utvecklingssamtal samt hjälpmedel för att analysera kompetensbehovet i företaget.

Det livslånga lärandet i arbetet är ett gemensamt intresse för den enskilda individen, samhället, företag, arbetsgivareorganisationer och fackliga organisationer.

Individen har ett stort ansvar för sin egen kompetens. Den enskilde medarbetaren har huvudansvaret för att tillägna sig kunskaper och efterfrågad yrkeskompetens som svarar mot det egna intresset, fallenheten och ambitionerna. Denna ansvar måste tydliggöras och förstärkas. Även vad gäller finansieringen finns anledning att betona individansvaret.

Samhället har ansvaret för den grundläggande utbildningen för såväl unga som vuxna samt för en väl fungerande infrastruktur (grund-, gymnasie- och högskolor, studiefinansiering, information, vägledning, uppsökande verksamhet, validering av kunskaper och kompetens mm). För att åstadkomma en inriktning och kvalitet som stämmer med näringslivets behov krävs dock en kraftfullare samverkan mellan skolor och företag än hittills.

Staten kan genom att lyfta fram goda exempel skapa incitament för kompetensutveckling. Vidare bör staten underlätta för företag och individer att finansiera kompetensutveckling bland annat genom ändring av reglerna för skatteavdrag. Det är även angeläget att staten stimulerar fortsatt forskning kring lönsamhet av investeringar i kompetensutveckling. Samverkan bör ske med bland annat arbetsmarknadens parter inom privata tjänstesektorn.

Arbetsgivaren är ansvarig för alla verksamhetsfrågor. I ett systematiskt och konstant kvalitetsarbete har kompetensfrågorna en framträdande roll. Utformningen av kompetensutveckling är en ledningsuppgift. Genom dialog med medarbetarna främjas kvaliteten samtidigt som motivationen till lärande ökar.

Arbetsgivaren ska medverka till att det skapas goda förutsättningar för lärande och att lärande kan omsättas i organisationens system, rutiner och praxis. Kartläggningen av nuvarande och framtida kompetensbehov är en angelägen samarbetsuppgift på arbetsplatsen. Plan för behovet av kompetensutveckling utformas och följs upp så ofta som konkurrens- och omvärtsituationen i övrigt ger anledning därtill. Genomförandet av kompetensutveckling kräver dock tidplanering samt ett ekonomiska medel avsätts i budget.

Arbetsgivareorganisationen är ett stöd för företagen i frågor rörande kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling. Information om och stimulans av kompetensutveckling, liksom utarbetande av hjälpmedel, är viktiga uppgifter. Organisationen ska även medverka till att studie- och yrkesförberedande utbildning står i samklang med företagets inriktning och framtida behov.

Den fackliga organisationens uppgift är att informera medlemmarna om de snabba förändringar som sker i yrkeslivet. Facket ska på olika sätt uppmuntra de anställda att förbättra sin kompetens så att den svarar mot de krav som ställs och som kommer att ställas i framtidens yrkesliv. I företag där anställda känner delaktighet i verksamhetens mål skapas en vilja till förändring och förnyelse. Det är viktigt för såväl företag som anställda att alla omfattas av den känslan.

## 2. Kompetenskonton

I Sverige liksom i flera andra länder i Europa är frågan om så kallade kompetenskonton aktuell. Syftet med dessa är att stimulera såväl de enskilda individerna som företagen att frivilligt avsätta medel för kompetensutveckling. För att sådana avsättningar ska vara tillräckligt verkningsfulla krävs ändringar i nuvarande skattelagstiftning. Annars förblir de ekonomiska incitamenten för kompetensutveckling små.

För företag har det i högkonjunktur varit svårt att hinna med kompetensutvecklingar medan det i lågkonjunktur inte funnits ekonomiskt utrymme. Detta dilemma kan undanröjas genom förändringar i skattelagstiftningen. Om arbetsgivaren ges möjlighet att avsätta pengar för kompetensutveckling på ett avdragsgill konto i företaget skulle kompetensutvecklingen kunna genomföras utan att påverkas i allt för hög grad av konjunkturerna.

På motsvarande sätt bör den enskilde individen få rätt att dra av kostnaderna för den egna kompetensutvecklingen.

## 3. Samverkan skola - företag

Den senaste skoleftern, som genomfördes 1992, innebär bland annat en avreglering och decentralisering av grund- och gymnasieskolan. Ansvaret för skolorna överflyttades från staten till kommunerna. Den nya läroplanen innebär för gymnasiet yrkesförberedande program att ca 15 veckor av den totala studietiden fördelas till företag och skola. I den tidigare centralistiska gymnasieskolan ställdes små krav på företagens engagemang. I den nya gymnasieskolan förutsätts företagets medverkan. Denna "kulturförändring" ökar förväntningarna på företagens men även på arbetsmarknadens parter skolengagemang. I många andra länder är företagsmedverkan i skolorna naturligt vilket det ännu inte hunnit bli i Sverige. Genom ett företagsengagemang i skolan ökar möjligheterna att dels få en ännu bättre anpassning av skolans inriktning till näringslivet förutsättningar, dels höja kvaliteten. En högkvalitativ skola är en nödvändighet för ett väl fungerande näringsliv.

Den lokala samverkan mellan företag och skola bör därför främjas av parterna. På det centrala planet bör parterna överväga att bedriva projektorienterat samarbete i specifika frågor. Syftet bör vara att påverka politiker, utbildningsdepartementet och Skolverket vad gäller bland annat utbildningskvalitet och inriktning med hänsyn till tjänsteföretagens behov.

Även på högskolenivå bör samarbetet främjas. Sverige har en förhållandevis hög andel högskoleutbildade, vilket på sikt kan leda till problem. På regional nivå bör inte minst tjänsteföretag och högskolor uppmanas till ökade kontakter. Det finns flera anledningar till detta. Högskolor kan medverka i företagens arbete med kompetensutveckling genom att anordna besatta fort- och vidareutbildningskurser. Företagen å sin sida kan ge högskolorna ingångar till praktisk forskning samt ge förslag till lämpliga forskningsprojekt. Även förbundsparterna uppmanas att öka kontakten med universitetet och högskolor.

## Hjälpmedel för verksamhets- och kompetensutveckling

I det följande ges några exempel på material, som kan underlätta arbetet med kompetensanalyser i tjänsteföretag.

- Kompetensanalysen och utvecklingsamtalet. Partagensam checklista, utarbetad av Svensk Handel och Tjänsteföretagen. Tel 0581-178 87 samt Tjänstemannaförbundet HIT. Tel 08-737 80 00 och Civilingenjörsförbundet. Tel 08-613 80 00
- Företagets väg till växt. Kolla kompetensen. SAFs Förtagservice. Fax 026-27 27 30
- Individuell utveckling tillsammans. En metod för företags- och individutveckling. Tjänstemannaförbundet HIT. Tel 08-737 80 00
- Kompetensnyckeln - för verksamheten. Kompetensnyckeln - för dig. TCO. Tel 08-782 91 00
- Tillväxt för framtiden. Beställ hos länets Arbetslivstjänster eller per tel 08-730 60 00

Oberoende av vilket hjälpmedel som väljs så krävs att någon i företaget ansvarar för och håller i genomförandet. Om konsult anlitas bör genomförandet av processen läggas upp så att konsultberoendet begränsas. Målet bör vara att denna typ av analyser på sikt genomföres utan extern hjälp.