



PeopleProvide



Framgångsfaktorer för att lyckas  
med lärande och utveckling!



## Gör ni det som krävs för att utveckla era medarbetare?

På idealarbetsplatsen pågår ett kontinuerligt lärande: medarbetare lär av varandra, av nya uppgifter och självledarskapet bidrar löpande till nya och värdeskapande aktiviteter som får både de anställda och kunderna att växa. Samtidigt ökar NPS-resultatet kvartal efter kvartal och engagemanget märks både i Zoom och på Teamsmöten men framförallt på den sista raden.

Engelska buzzword lovar allt detta och lite till. Men behöver vi verkligen ett: *"Growth mindset culture", "OKR", "Just-in-time learning", "Microlearning", "Gamification", "Knowledge Harvesting", "Learner Experience Design", "User adoption", "Personalized learning"* och självklart mobile learning för att uppnå önskvärt resultat?"

Modeorden kan skapa en lätt pulshöjning, borde vi ha allt detta på plats redan nu? Oroa dig inte - de flesta av dessa buzzword finns inte kvar om några år. Däremot kan det vara bra att ta reda på när cheferna i din organisation senast gjorde en kompetensinventering och nu när vi har fått igång konversationen, passa på att fråga om vi som arbetsgivare bidrar med rätt förutsättningar för att skapa den lärandekultur som vi eftersträvar och som kan fylla luckorna som inventeringen uppvisar.

## Metod

Rapporten du håller i din hand har skapats av svar från 139 HR-beslutsfattare som generöst har delat med sig av deras verklighet, uppfattning och råd.

2021 skickade vi ut en enkätundersökning via e-post till ca 2000 HR-beslutsfattare, av dessa valde 139 att slutföra enkäten anonymt via undersökningsplattformen Typeform.com. Av dessa valde nästan 100 att dela med sig av deras framgångsfaktorer för lärande och utveckling i ett öppet textfält.

Rapporten ligger i linje med vår ambition om att vara affärsdrivande och vår definition för kompetensutveckling är synonymt med affärsutveckling och affärsdriven HR. Vi vill bidra till att dela de kompetenser och erfarenheter som ger kraft för HR att utvecklas.

Vi tackar ödmjukt de HR-proffs som deltagit i vår undersökning och lagt grunden för denna rapport som är skapad från en undersökning med tio frågor. På följande sidor får du ta del av svaren.

## RESULTAT

### Fråga 1

Anser du att ni har en god förståelse för vilka förändringar och utmaningar verksamheten står inför kommande 5 år?

138 out of 139 answered



### Kort om resultatet

Majoriteten av HR-beslutsfattarna har en god förståelse för vilka förändringar och utmaningar verksamheten står inför de kommande fem åren. Knappt en femtedel (25 respondenter) angav att de saknar en god förståelse.

### Analys av svaren

Vi tycker att det känns betryggande att en så pass stor andel av respondenterna anser sig ha koll på var verksamheten är på väg och vilka utmaningar vi står inför. Många överrumplades av pandemin som flyttade fram digitaliseringstakten ett flertal år på bara några veckor och helt förändrade sättet vi har möten och genomför kompetensutbildning när pandemiregler gör att vi avråds från att träffas fysiskt.

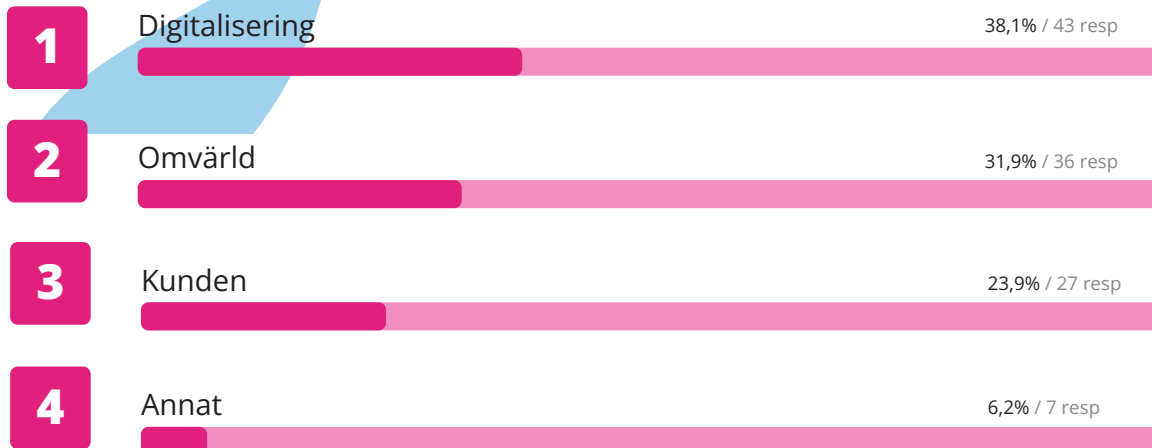
Mot bakgrund av detta blir omvärldsbevakning en allt viktigare del för att identifiera behov. Kanske har den snabba förändringen gjort oss mer varse om att inget är konstant, vilket i sin tur har skapat en mental förberedelse och ett agilt mindset - om att vi ständigt behöver utvecklas för att hantera nya utmaningar.

Kan resultatet ovan spegla att vi är i en ny verklighet? Vi har tränats i att hantera utveckling och förändring i realtid under ett år p.g.a. covid-19. Detta har också gjort att vi behöver förhålla oss till att vi inte vet allt inför framtiden. Vi har därmed tränats i att hålla dialogen levande och titta på olika scenarier, kanske inte utifrån exakt vad vi tror ska hända utan mer utifrån hur vi ska arbeta, testa, pröva och hitta nya vägar framåt.

## Fråga 2

### Vad påverkar mest era framtida kompetensbehov?

113 out of 139 answered



#### Kort om resultatet

Digitalisering följt av omvärld påverkar framtidens kompetensbehov mest enligt respondenterna. Endast 23,9% uppgav kunden. De som svarade annat fick möjligheten att uppges vad de tror påverkar mest och fem personer uppgav:

- "lagstiftning"
- "hitta rätt personal"
- "Vi påverkas mest av åldersstrukturen i bolaget, vi har stora pensionsavgångar kommande år"
- "Snabbrikligheten och den ökande komplexiteten som ställer högre och högre krav på förmågan att ställa om och göra det kontinuerligt och smidigt."
- "Växa i Europa"

#### Analys av svaren

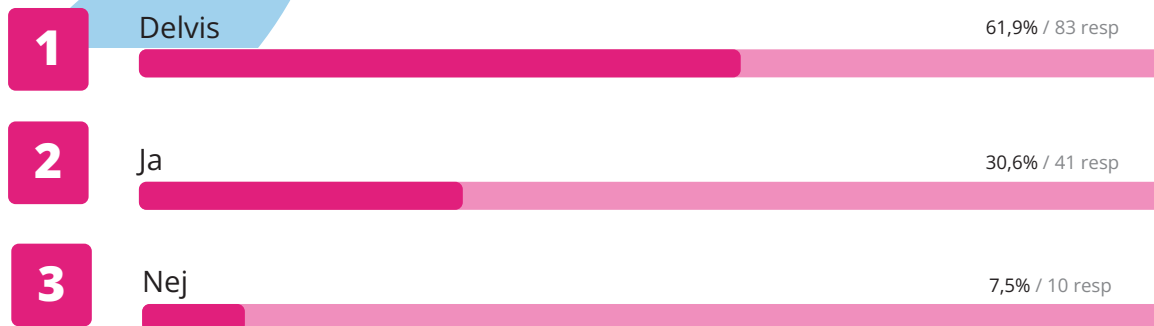
Svaret påverkas troligen av omvärldsfaktorn covid-19 som i sin tur har påskyndat digitaliseringen. Den låga antalet som värderar kunden och kan även vittna om ett gap mellan HR och affären/verksamheten. Gapet mellan kompetensbehov och kund kan också vittna om att kunden idag ser ut på ett sätt och produkten framåt har en annan kundbas/marknad. Då blir det än viktigare att utvecklingsteamet, sälj och HR jobbar nära för att möta det föränderliga behovet.

Digitaliseringen har stått på agendan en längre tid. Men, att jobba digitalt och på distans handlar mer om ett arbetssätt. Siffran ovan speglar även behovet att förstå möjligheten med digitaliseringen, att få data i realtid, hur kan vi använda AI, maskinlärande, digitala verktyg, system som stöd att utveckla medarbetare, organisation och affär?

## Fråga 3

Anser du att ni har en god förståelse för verksamhetens framtida kompetensbehov samt vilka kompetensgap som finns?

134 out of 139 answered



### Kort om svaret

Färre än en tredjedel av respondenterna uppgav att de har en god förståelse och 7,5% saknar en god förståelse. En klar majoritet uppger att de har en "delvis god förståelse för verksamhetens framtida kompetensbehov och kompetensgap".

### Analys av svaren

Med tanke på att 81,9% av respondenterna uppgav att de har en god förståelse för verksamhetens kommande förändringar och utmaningar i fråga 1 är det förvånande att endast 30,6% vet hur de ska möta de utmaningar och förändringar som de känner till. Hur insatt och delaktiga är HR i ledningens tankar kring förändring och utveckling av verksamheten – det är vitalt för att HR ska "kunna hänga med" och få en helhetsbild av företagets situation och framtida utmaningar.

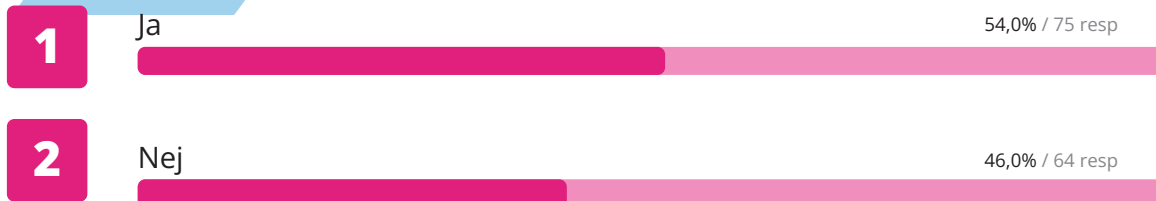
Svaret kan även bero på att organisationerna har haft fullt upp med att möta de utmaningar som pandemin har skapat. Först när de mest akuta bränderna är släckta kan verksamheter fokusera på att förebygga och förädla. Samtidigt förändras världen i en allt snabbare takt vilket gör det allt svårare att förutspå vilka kompetenser som företaget behöver om några år.

Det visar dock vikten att belysa denna fråga löpande och vikten av att ta upp den på ledningens agenda p.g.a. de ständiga förändringarna vi behöver förhålla oss till. Många organisationer har inte hittat/börjat jobba med bra och enkla verktyg och stöd för att få data och insights för att identifiera gap i organisationer, i team och på individnivå. Gapen ska hjälpa organisation, team och individ att ständigt kunna anpassa sig utifrån nya insikter och förutsättningar. Detta kommer att bli mer och mer en bottom-up process snarare än en top-down process.

## Fråga 4

Har ni befattningbeskrivningar och kompetensprofiler som är tydliga?

139 out of 139 answered



### Kort om svaret

En majoritet uppger att de har tydliga kompetensprofiler och befattningsprofiler, men samtidigt uppger 46% att det inte är tydligt.

### Analys av svaren

Att 46 % uppger att de befattningsprofiler och kompetensprofiler inte är tydligt beskrivna i organisationen kan vara en utmaning vid en kompetensinventering men även när medarbetare slutar. Det medför en återkommande utmaning när organisationen ska ersätta kompetens som försvinner. Samtidigt blir det svårt att veta vilken kompetens som faktiskt finns internt vilket försvårar möjligheten att karriärväxla, framförallt hos större företag.

Kan det vara så att förändringarna är så snabba (framförallt i mindre bolag) och att standardbefattningar inte hänger med i verksamheten? Skulle man kunna ersätta "fyrkantiga" befattningar med "runda och anpassningsbara beskrivningar som mer fokuserar på "uppdraget"?

Detta är en fråga man troligtvis inte har prioriterat under pandemin. Det finns dock en statisk syn hur man arbetar med befattningsbeskrivningar och kompetensprofiler i dagens organisationer. Hur kan man tänka mer utifrån uppdragsbeskrivningar och koppla det till verksamhetens riktning, syfte, prioriterade kompetenser och beteenden. Att ha ett mer agilt förhållningssätt som hjälper i den ständiga utvecklingen och förändringen är en nyckel och något vi behöver förhålla oss till.

## Fråga 5

### Har ni genomfört en kompetensinventering?

135 out of 139 answered



#### Kort om svaret

Nästan hälften av de svarande har inte genomfört en kompetensinventering och 16,4% genomförde en kompetensinventering för mer än 2 år sedan. Lite drygt en tredjedel har genomfört en kompetensinventering under de senaste två åren.

#### Analys av svaren

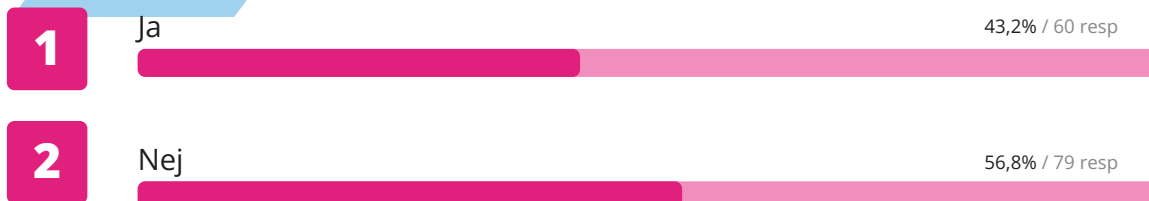
63,7% har inte genomfört en kompetensinventering under de senaste två åren och knappt hälften har aldrig genomfört en inventering. Det medför en betydande risk att intern kompetens förbises vilket kan innebära att projekt försenas eller aldrig blir av. Av förklarliga skäl har annat prioriterats under pandemitider, men när samhället återgår till "det nya normala" tror vi att många plockar upp stafettpinnen igen.

Detta visar hur lite data och kunskap om medarbetarnas kompetenser och förmågor som finns hos många organisationer. Här finns en stor utvecklingspotential. Det kan beror på att organisationer inte hittat/börjat jobba med bra och enkla verktyg och stöd för att få data och insights för att arbeta med kompetens i organisationer på organisation, team och individnivå (hänvisar till kommentar under fråga 3).

## Fråga 6

Anser du att ni har en tydlig strategi och ett systematiskt arbetssätt för er kompetensförsörjning?

139 out of 139 answered



### Kort om svaret

En majoritet uppger att de saknar en tydlig strategi och ett systematiskt arbetssätt för kompetensförsörjningen.

### Analys av svaren

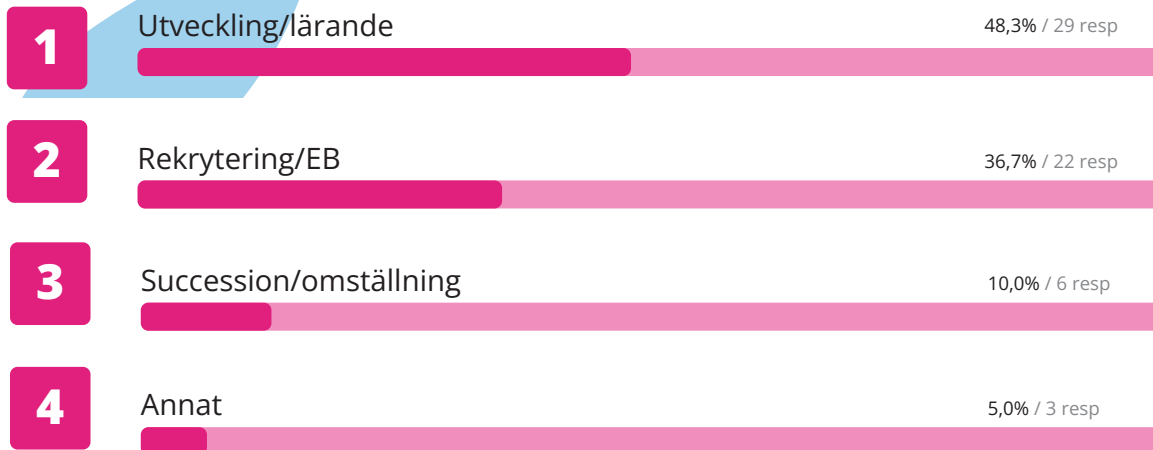
Att förutspå behovet av arbetskraft i framtiden är svårt då många parametrar spelar in. Allt ifrån megatrender till hur kundernas köpkraft påverkar. Men med rätt analysverktyg kan HR med hjälp av personaldata skapa analyser av framtidens behov av kompetens baserat på personalomsättning och sjukfrånvaro.

Det kan finnas en koppling mellan att de som sätter de (ofta) numerära affärsmålen inte alltid lägger tillräcklig kraft på bakomliggande faktorer för hur de faktiskt ska uppnås. Det kan bidra till att kompetensmål lätt blir både för omfattande och samtidigt diffusa - så länge man inte lyfter kompetensnivån mot ett konkret mål.

## Fråga 7

### Vilka områden prioriterar ni mest?

60 out of 139 answered



#### Kort om svaret

Knappt hälften av respondenterna uppgav att utveckling och lärande var det område de prioriterade mest i konkurrens med rekrytering och EB (36,7%), Succession och omställning 10% följt av annat på 5%.

#### Analys av svaren

Att så många valde att inte besvara frågan kan bero på att organisationens huvudprioritet inte fanns med som svarsalternativ alternativt att de inte har en huvudprioritet vilket gör det svårt att besvara frågan. Att det inte går att jobba med utveckling och lärande på samma sätt som innan pandemin kan vara en förklaring till att en knapp majoritet uppgav att det är som huvudprioritet.

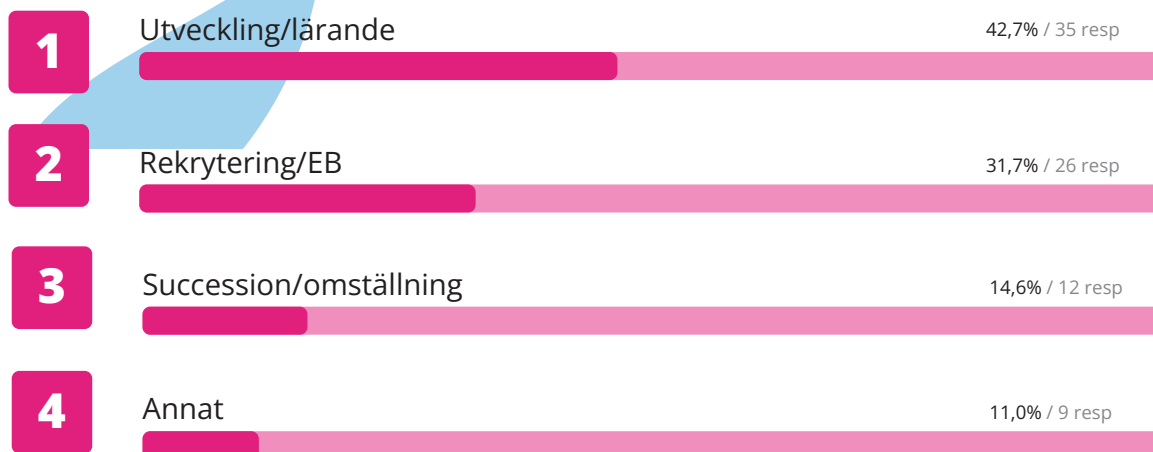
Samtidigt bör det nämnas att det finns skäl att tro att de som valde att delta i undersökningen redan har ett visst intresse för kompetensutveckling.

Lärande har under de senaste åren blivit en allt viktigare prioritet och har kommit upp på allt fler företags agendor. Flera organisationer börjar ta ansvar för lärandet utanför sin organisation med syfte att bidra till det livslånga lärandet. Förebilder är Microsoft Skill Up Sweden och Googles Digitillväxt/Digitalakademin.

## Fråga 8

### Vilka områden ser du behöver utvecklas?

82 out of 139 answered



#### Kort om svaret

42,7% uppgav att utveckling och lärande behöver utvecklas samtidigt som succession och omställning fick 31,7% och rekrytering och EB (Employer Branding) fick 14,6 %c

#### Analys av svaren

Succession och omställning ökade från 10% till 31,7% jämfört med hur många som uppgav att det var huvudprioritet i fråga 7. Det kan tyda på att strukturuomvandlingen har medfört att behovet av succession- och omställningsåtgärder har ökat. Rekrytering och EB gick från att vara huvudprioritet hos 36,7% till att endast få 14,6% av de svaranden som anser att området behöver utvecklas.

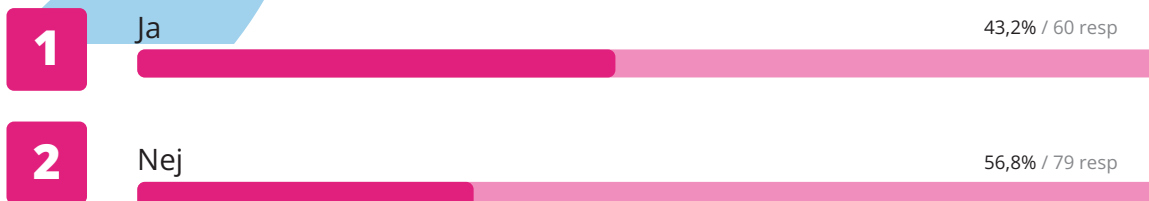
Vi tror att många organisationer har gått från en relativt låg nivå till acceptabel nivå när det kommer till rekrytering och EB. Digitala stöd kopplat till rekrytering och ökad medvetenhet om EB gör att organisationerna snabbt utvecklat de två områdena på kort tid. Vi tror att nästan alla organisationer kan utveckla det ytterligare, men då det idag är på en "acceptabel" nivå så är det inte huvudfokus.

Självklart är det naturligt i tider av oro och skakiga finanser att fokus riktas mot omställning och succession snarare än mot rekrytering och marknadsföring. När företagen börjar få lite styrfart igen kommer troligen fokus återigen att riktas mot att ha effektiva rekryteringsprocesser och ett fint utvecklat Employer Brand

## Fråga 9

Anser du att ni har en tydlig strategi och ett systematiskt arbetssätt för er kompetensutveckling och lärande?

139 out of 139 answered



### Kort om svaret

En majoritet uppger att de saknar en tydlig strategi och ett systematiskt arbetssätt för kompetensutveckling och lärande.

### Analys av svaren

Flera studier visar att kompetensutveckling har en tydlig och positiv effekt på både medarbetares engagemang och på den sista raden. Här finns en stor utvecklingspotential för många av respondenternas organisationer. När målbilden för kompetensutveckling är otydligt blir effekten svår att mäta.

Här finns en stor utvecklingspotential. Hur kan vi på bästa sätt dra nytta av allt som vi lärt under pandemin och ta det med oss i arbetet framöver?

## Fråga 10

Vilka är era nycklar för att lyckas med lärande och utveckling?

113 out of 139 answered

### Medarbetarsamtal och årlig verksamhetsplanering

Provide, en känd definition för affärsutvecklande och hållbar HR.

Performance Management  
process Competence gaps  
analyser

Koppling till framgångsfaktorer och generellt positiv inställning till internrörlighet.

## God arbetsmiljö

Arbeta nära medarbetarna och ge till

Vara nära våra medarbetare i vardagen och fånga upp önskad utveckling på kort och lång sikt i samtal. Det i kombination med marknaden och kunders framtida behov blir en bra matchning.

Vi har tydliggjort att x % av årslön får läggas på extern kompetensutveckling om året, vilket gör det tydligt för den anställda vad hen kan efterfråga. Sen tror jag vi saknar många andra nycklar...

## Årliga processer

1. Definiera kompetens och prestation 2. Identifiera gapen och systematiskt börja arbeta med dem 3. Ge feedback.

Tydligt koppla lärandet till målplaner som ligger i linje med verksamhetens utveckling"

Resultat och utvecklingssamtalet

# Organisation

people  
provide

## Kultur

Kompetensöverföring mellan medarbetare

**Kollektiv intelligens, säkerställa en kultur med hög kompetensdelning**

**Kontinuitet, individuell anpassning och mikrolärande**

**Gode ledare**

**Transparens, tillgänglighet**

Tydligt koppla lärandet till målplaner som ligger i linje med verksamhetens

**Chefernas förmåga till konstruktiv dialog med medarbetarna.**

**UL för chefer och ledarskapstrappa**

**Individuella kompetensplaner Talent review HR plan kopplat till centrala och lokala Business planer**

Ledarskapsutveckling i grupp och individuellt Värdegrunds implementering

**Tydlighet**



## Attityd

Att sätta tydliga mål, både på gruppnivå och individuellt. Att med jämna mellanrum följa upp och utvärdera. Uppmuntra självledarskap.

**Learning journeys**

Skapa kontinuerliga inlärningsmöjligheter i vardagen Förtroende och tillit för att främja utforskande, nyfikenhet och dialog Uppmuntra till samarbete och teaminläring Skapa system för att fånga upp och dela lärande Empower individer och team mot en gemensam vision Jobba med att organisationen är i full kontakt med omgivningen Strategiskt ledarskap för lärande

**Growth mindset, kunnig ledning**

insikt om kommande förändringar, acceptans / mod att släppa gamla arbetssätt, aktivt deltagande i det utvecklande arbetet (går inte att sitta på läktaren). Ansvar för att själv hålla sig uppdaterad inom sitt område och tipsa/dela med sig till kollegorna. Och såklart.. mer strukturerat lärande med utbildningsinsatser inom nyckelområden där vi har luckor.

Skulle säga att dela kunskap internt mellan varandra. Vi är en liten org enbart 35 pers på HK och har inget uppstyrt sätt idag tyvärr men är väl medveten om att vi har en lång resa framför oss gällande lärande generellt

Omvärldsbevakning

**Koppla ihop SWP och L&D-initiativ**

**Få medarbetarna att ta eget ansvar för sin egen utveckling**

Vi fokuserar väldigt mycket på learning on the job samt komplettera det med mera strukturerat lärande.

