

Rapport 2021:06

Kompetensförsörjning i små och medelstora företag

Långsiktig kompetensförsörjning med kortsiktiga hinder

Vi studerar hur små och medelstora företag arbetar för att möta kompetensbehov. Studien bygger på forskning och tidigare undersökningar samt intervjuer med kunskapsintensiva tjänsteföretag.

En delstudie i ramprojektet Hur kan staten underlätta näringslivets framtida kompetensförsörjning?

Dnr: 2020/183

Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser

Studentplan 3, 831 40 Östersund

Telefon: 010 447 44 00

E-post: info@tillvaxtanalys.se

www.tillvaxtanalys.se

För ytterligare information kontakta: Maria Bond

Telefon: 010-447 44 68

E-post: maria.bond@tillvaxtanalys.se

Förord

Tillväxtanalys har regeringens uppdrag att analysera och utvärdera statens insatser för att stärka Sveriges tillväxt och näringslivsutveckling. Syftet med den kunskap som vi utvecklar är att den ska användas för att effektivisera, ompröva och utveckla politiken. Vi utvecklar även analys- och utvärderingsmetoder.

Hur nationellt politiskt fattade beslut bidrar till hållbar tillväxt kräver djuplodande analyser och utvärderingar utifrån flera perspektiv. I vår årligt uppdaterade analys- och utvärderingsplan presenterar vi våra ramprojekt. Det är tvååriga projekt där vi belyser en politiskt relevant frågeställning utifrån olika perspektiv. Under projekts gång publicerar vi fortlöpande delstudier. Våra slutsatser och rekommendationer sammanfattar vi i en avslutande ramprojektrapport.

Det här är en delstudie som ingår i ramprojektet "Hur kan staten underlätta näringslivets framtida kompetensförsörjning?". Studien är skriven av Maria Bond och Elin Engberg.

Ett varmt tack till deltagarna i ramprojektets referensgrupp som har bidragit med värdefulla inspel: Christer Bergqvist (Myndigheten för yrkeshögskolan), Patrick Joyce (Almega), Patrik Karlsson (Svenskt Näringsliv), Elin Landell (tidigare Valideringsdelegationen), Henrik Malm Lindberg (docent ekonomisk historia) och Marie Wall (Regeringskansliet).

Östersund, september 2021.

Håkan Gadd, avdelningschef, Tillväxtanalys

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	5
Summary	8
1. Inledning.....	11
1.1 Ett gemensamt ansvar att fylla kompetensbehov	11
1.2 Syfte och frågeställningar	11
1.3 Metod och tillvägagångssätt.....	12
1.4 Urval och avgränsningar.....	14
1.5 Begreppsdiskussion	14
1.6 Olika sätt att se på kompetens.....	15
1.7 Disposition	16
2. Företagens kompetensförsörjning ur ett policyperspektiv	17
2.1 Arbetsmarknad och näringsliv i ständig förändring	17
2.2 Prioriterat inom flera politikområden.....	18
2.3 Förslag om företagens ansvar och roll	20
2.4 Tidigare stöd till små och medelstora företag.....	21
3. Kompetensförsörjning ur företagsperspektiv.....	24
3.1 Kompetensförsörjningsprocessen.....	24
3.2 Utrymmet att avsätta resurser och tid varierar med företagsstorlek.....	25
3.3 Vad är "strategisk" kompetensförsörjning?	25
4. Företagens kompetensförsörjning i praktiken.....	29
4.1 Företag efterfrågar både "hårda" och "mjuka" kompetenser.....	29
4.2 Att identifiera kompetensbehov när omvärlden ständigt förändras	30
4.3 Utmaningar att rekrytera och matcha mot behov	32
4.4 Kompetensutvecklingsinsatser har olika funktion.....	34
4.5 Informellt lärande ofta viktigare än kompetensutveckling i organiserad form ..	36
4.6 Samarbeten styrs av lokalisering och verksamhet	38
4.7 Tillväxt och organisationsfas påverkar utrymmet att vara strategisk	40
5. Företagens kompetensförsörjning under pandemin	42
5.1 Tvingats ställa om mot mer arbete på distans	42
5.2 Oklara effekter på produktiviteten.....	45
6. Slutsatser.....	47
6.1 Begränsade förutsättningar att agera på kompetensbehov	47

6.2	Oklarheter i faktiska kompetensbehov	47
6.3	Även grundläggande medvetenhet behövs i många företag.....	48
6.4	Krävs olika stöd och nätverksinsatser.....	48
6.5	Digitalisering till följd av pandemin men oklara effekter på sikt.....	49
6.6	Fortsatta studier	50
	Referenser	51
	Bilaga 1 Tillvägagångssätt för företagsintervjuer	56

Sammanfattning

Studien belyser hur små och medelstora företag arbetar med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Inom ramen för studien har vi tagit del av tidigare studier och utvärderingar av olika satsningar samt intervjuat företagsledare och/eller HR-personer i små och medelstora företag med kunskapsintensiva verksamheter om hur de arbetar. Vi har också intervjuat myndighetsföreträdare och forskare.

Tid och resurser är hinder för strategisk kompetensförsörjning

Enligt OECD och ILO (2017) har policy fokuserat på utbudet av arbetskraft i termer av utbildningsnivå. Mindre fokus har ägnats åt hur kompetenser kommer i bruk och nyttjas. OECD och ILO menar att man på policynivå bör rikta mer uppmärksamhet mot hur företag och arbetsgivare arbetar med kompetensfrågor i praktiken. Mycket av samhällets samlade kompetenser omsätts, förvaltas och utvecklas i praktiken till stor del *inom* näringslivet. Hur företagen arbetar är en del i kompetensförsörjningen i samhället i stort och därför av kritisk betydelse för ett lands långsiktiga ekonomiska tillväxt och utveckling.

Små och medelstora företag har som vi visar i rapporten andra förutsättningar än större företag att avsätta resurser och tid för ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Detta har föranlett olika initiativ som belyser det offentliga roll i att stötta små och medelstora företag i deras kompetensförsörjning. Företagens strategiska arbete med kompetensförsörjning har lyfts fram som ett viktigt område att påverka för att stimulera företagens produktivitetsutveckling (OECD, 2019).

Företagen har utmaningar med att fylla kompetensbehov

I vår studie har vi intervjuat företagsledare och HR-personal i kunskapsintensiva tjänsteföretag. Tidigare studier är i linje med våra resultat:

- Mindre företag har begränsade resurser och tid att arbeta strategiskt och långsiktigt med verksamhetens kompetensförsörjningsbehov.
- Företagen ser svårigheter i att identifiera kompetensbehov i allmänhet och i att agera på kompetensbehov i synnerhet.
- Många små och medelstora företag reagerar reaktivt på omvärldsförändringar. Det innebär bland annat ett kortsiktigt perspektiv på kompetensbehov och att företagen eftersträvar omedelbar avkastning på kompetensinsatser.

Studien visar att företagen i första hand riktar in sig på det mer yrkesrelaterade lärandet som sker i takt med att arbetsuppgifter utförs och inte mindre grad på personalutbildning i en mer organiserad form. Personalutbildningar i form av externa kurser anses vara dyra och tidskrävande och lyfts av företagen ibland också som tveksamma i fråga om effekt på lönsamhet och produktivitet.

Små och medelstora företag har inte alltid särskilda funktioner eller resurser avsatta för HR-arbete. Inte sällan bedrivs arbetet av vd/företagsledare. Det innebär tydliga begränsningar för det strategiska arbetet med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Även företag vars främsta handelsvara är den kompetens företaget och de anställda besitter upplever det som en utmaning att hantera sin kompetensförsörjning strategiskt.

Finns ingen "one size fits all"

Olika forskningsinriktningar ger olika svar på vad som potentiellt är viktigt för att humankapital ska omsättas och utvecklas och bidra till företagets lönsamhet och produktivitet. Viss forskning pekar på vikten av autonomi i hur arbeten utförs, att det finns samarbete mellan arbetstagare och arbetsgivare samt möjligheter till lärande och kompetensutveckling (Eurofound/Cedefop, 2020). Förutsättningarna att organisera arbeten på ett sådant sätt skiljer sig dock mellan företag beroende på bransch, lokalisering och kompetensammansättning.

Annan forskning ger bilden av att det är svårt att fastställa strategier som fungerar för större grupper av företag. Flera studier har visat att det i många små och medelstora företag saknas mer grundläggande medvetenhet och kunskap om HR-arbete och human resource management. Policy bör därför fokusera på att tillgodose företagsledare med grundläggande information om human resource management (HRM) (se till exempel OECD/ILO, 2017; Eurofound/Cedefop, 2020). Detta eftersom även mer grundläggande kunskap ökar företagets förmåga att omsätta och utveckla humankapitalet. Rådgivning för företag tillhandahålls redan idag av olika organisationer och myndigheter, men det finns anledning att i policyutformningen beakta i vilken mån olika stöd möter de små och medelstora företagens behov.

Olika förutsättningar kräver olika stöd och nätverksinsatser

Vilket stöd och vilka nätverk företagen behöver för sin kompetensförsörjning och kompetensutveckling skiljer sig åt, bland annat beroende på geografisk placering, affärsinriktning och branschtillhörighet. Vi ser även skillnader mellan företag med liknande verksamheter eller affärsmodeller.

Företagens kompetensnätverk kan bestå av såväl offentliga som privata kontaktytor. Det kan handla om privata rekryteringsfirmor eller utbildningsaktörer, branschorganisationer, lokala samarbeten eller samarbeten med offentliga utbildningsanordnare. Samarbeten som de intervjuade företagen uttrycker som särskilt är kontakterna med universitet och högskolor. Syftet med dessa kontakter är sällan i syfte att kompetensutveckla personal utan snarare att attrahera och rekrytera talanger.

Pandemin har digitaliserat kompetensförsörjningen men oklara effekter på sikt

De mindre kunskapsintensiva tjänsteföretagen som vi har intervjuat ser både för- och nackdelar med den snabba digitaliseringstakten i relation till kompetensförsörjningen. Pandemin har påskyndat digitaliseringen av arbetsätt och öppnat upp för nya tekniklösningar. Rörligheten av internationell kompetens har begränsats av pandemin men samtidigt har distansarbetet öppnat upp möjligheterna att nyttja kompetens på annan ort eller till och med utanför landets gränser. Däremot uttrycker de intervjuade att de är osäkra på hur väl kompetenser tagits tillvara och utvecklats under pandemin. Det gäller i synnerhet det oorganiserade lärandet, informations- och kunskapspridning och utbytet mellan kollegor.

Coronapandemin har medfört ett ökat intresse för hur ett ökat inslag av distansarbete påverkar företagets och de anställdas produktivitet. Företagen vi intervjuat pekar på både effektiviseringar och hinder med det ökade distansarbetet. Framtida studier behövs

för att svara på vilka förändringar som blir bestående och vilka långsiktiga effekter som kan utrönas på företagens och de anställdas produktivitet.

Svårt att involvera företag i tidigare satsningar

Näringslivets kompetensförsörjning är ett stort och komplext område där flera politikområden behöver samverka för att tillgodose företagens kompetensbehov. Det finns många erfarenheter att lära från tidigare genomförda satsningar för såväl anställda som företagsledningar där målsättningen varit att främja kompetensutvecklingen i små och medelstora företag. Tillväxtverket och Svenska ESF-rådet är exempel på aktörer som gjort eller finansierat riktade satsningar. Den samlade bilden är att det är svårt att involvera små och medelstora företag eftersom de haft svårt att se nyttan och behovet av insatser. Erfarenheterna visar på vikten av att förstå den vardag och verklighet som många mindre företag lever i. Trots att det kan vara svårt att involvera små och medelstora företag verkar företagen som i slutändan deltagit ofta uppleva en nytta i form av ökad medvetenhet om den strategiska dimensionen av företagets kompetensförsörjning.

Summary

This study highlights how small and medium-sized enterprises work with their supply of skills and employee skills development. As part of the study we have reviewed previous studies and evaluations of different initiatives. We have also interviewed managers and/or HR people in small and medium-sized enterprises with knowledge-intensive businesses.

Small and medium-sized enterprises' ability to work with skills supply strategically

According to the OECD and ILO (2017), policy regarding the supply of labour has very much been focused on level of education, and very little focus has been given to how skills are put into service and utilised within companies and places of work. The OECD and the ILO suggests that policy-level attention be given to how companies and employers work with skills-related matters in practice. A great deal of society's combined skills are utilised, maintained and practically developed within the private sector. How companies work is therefore an important element of skills supply within society more broadly, and is thus critically important to a country's long-term economic growth and development.

As we show in this report, small and medium-sized enterprises do not have the same means as larger companies to dedicate resources and time to work strategically with their skills supply and the skills development of their employees. This has also led to different initiatives that have illustrated the role of the public sector in supporting small and medium-sized enterprises in their skills supply. Influencing companies to work strategically with skills supply has also been raised as an important area for stimulating company productivity (OECD, 2019).

It is clearly a challenge for smaller knowledge-intensive companies to fulfil their skills requirements

The results of our study show that it is difficult for small and medium-sized enterprises in knowledge-intensive service industries to work strategically and long-term with their own skills supply. Earlier studies agree with our results. In other words:

- Smaller companies have neither the resources nor time to work strategically and long-term with their own skills needs.
- Identifying the skills needed is perceived as difficult, but it is even more difficult to act on existing skills requirements.
- Small and medium-sized knowledge-intensive companies are reactive to changes in the world. This means they adopt a short-term perspective to their skills needs and that the companies push for immediate returns on their skills investments.

Our interviews with managers and HR personnel in knowledge-intensive organisations show that companies are mainly focused on learning-by-doing and not as much on more structured employee development through vocational training. It is perceived to be expensive and time-consuming, and companies sometimes question its effect on profitability and productivity. What this means is that smaller companies do not

primarily target employee development training, and instead support employees with minor, vocational training focused on developing the skills needed for everyday work.

Further, small and medium-sized enterprises do not always have specific functions or resources dedicated to human resources. It is not uncommon for such matters to be managed by the MD/business manager. As a result, there are clear limitations to how strategically the smaller companies can work with their skills needs.

No one-size-fits-all

Different fields of research can provide the answers to what is important for enabling human capital to be utilised, developed and to contribute to the company's profitability and productivity. Previous studies suggest that this may involve autonomy in performing work, collaboration between employee and employer, and opportunities for learning and skills development (Eurofound/Cedefop, 2020). However, the basic conditions for creating such organisations vary from company to company, based on their industry, location and skills composition.

Earlier studies present the view that it is difficult to set strategies that can be applied across wider groups of companies. Research and earlier studies highlight that it would be better for policies to focus on providing managers with basic information about HR and human resource management, and that even a basic level of knowledge can improve how human capital is utilised and developed in companies. Many earlier studies have pointed out that there is a shortage of basic awareness and knowledge about HR and human resource management in many small and medium-sized enterprises (see Eurofound/Cedefop, 2020; OECD/ILO, 2017). Different organisations and public agencies already provide advice to companies, but it is worth considering how well this meets the needs of small and medium-sized enterprises.

Different types of support and network initiatives are required

Companies around the country rely on different types of support and contacts for their skills supply. Industries also differ in the kinds of skills they can access through their networks. There are even differences amongst companies with similar activities or business models. The differences in companies' skills networks can be due to a range of factors, such as geographic location and business orientation.

A company's skills network may consist of both public sector and other private sector contacts. These may include private recruitment agencies or training companies, industry organisations, local collaboration partners or collaboration with public sector training providers. In interviews with knowledge-intensive service companies, interviewees mentioned that some of the most valuable collaboration, over and above recruitment agencies, was with universities and other higher education institutions. The reason for these types of contacts is seldom to develop the skills of employees, but rather to attract and recruit talents.

The pandemic has sped up digitalisation of companies, but there are many uncertainties

The smaller knowledge-intensive companies we interviewed see both the advantages and disadvantages that the accelerated digitalisation may have for their skills supply. They say that the pandemic has brought about rapid digitalisation of how they work and also

opened them up to new technology solutions. They have also become more open to using skills based in other locations, or even outside the country. At the same time, the companies expressed great uncertainty about how the skills are practically utilised and developed with the increased remote working. This is particularly true for less-structured learning, information and knowledge sharing within the organisation and informal exchanges with colleagues.

Experiences from previous initiatives

Skills supply to the private sector is a large and complex issue which requires many areas of policy-making to cooperate in order to fulfil the skills needs of the private sector. A lot of experience can be drawn from previous initiatives that have been aimed at promoting skills development in small and medium-sized enterprises, both for employees and business leaders. The Swedish Agency for Economic and Regional Growth and the Swedish ESF Council are a couple of the organisations that have run targeted initiatives with this purpose. The overall picture is that many of these efforts struggled to involve small and medium-sized enterprises as the company representatives had a hard time in seeing the benefit of and need for such initiatives. Further, earlier initiatives demonstrate the importance of understanding the everyday reality of smaller companies. Important lessons can be learnt from previous initiatives aimed at encouraging companies to work with their skills supply and the skills development of employees.

1. Inledning

1.1 Ett gemensamt ansvar att fylla kompetensbehov

Utbildning är avgörande för att möta förändringar i efterfrågan på kompetens och för att möta den långsiktiga kompetensförsörjningen till näringslivet. Det innefattar inte enbart formell utbildning via det offentliga utbildningssystemet. Mycket av samhällets samlade kompetenser omsätts, förvaltas och utvecklas i praktiken till stor del *inom* näringslivet. Hur företagen arbetar är därför en del i kompetensförsörjningen i samhället i stort och därför av kritisk betydelse för ett lands långsiktiga ekonomiska tillväxt och utveckling.

Både internationellt och i Sverige uppmärksammas det livslånga lärandet och behovet för anställda att kontinuerligt komplettera befintliga kompetenser som ett led i att möta den tekniska utvecklingen och näringslivets behov. Inte minst har yrkesverksammas behov av kompetensutvecklande insatser aktualiserats ytterligare under coronapandemin, något som både påskyndat strukturomvandling och bidragit till nya sätt att arbeta. I media har framförallt stora företag beskrivit hur de avser förändra sina strategier mot ett ökat inslag av distansarbete efter pandemin.

De enskilda företagens strategier och val i fråga om kompetensförsörjning har uppmärksammats som en förklaring till skillnader i lönsamhet och produktivitet mellan företag och mellan länder. Bakgrunden till denna diskussion är bland annat sjunkande produktivitetstillväxt i flera ekonomier, där det tycks vara svåra att finna förklaringar i den mer traditionella ekonomiska forskningen (se till exempel OECD, 2019). OECD och ILO (2017) menar att man på policynivå bör rikta mer uppmärksamhet mot hur företag och arbetsgivare arbetar med kompetensfrågor i praktiken.

Stora företag med många anställda har ett annat utrymme för ett strategiskt och långsiktigt arbete med sin kompetensförsörjning och med anställdas kompetensutveckling än små och medelstora företag. Samtidigt utgör små och medelstora företag majoriteten av företag i Sverige (99,9 procent). 65 procent av anställda i näringslivet återfinns också i dessa små och medelstora företag (SCB, 2019).¹ Det har föranlett olika initiativ som uppmärksammar de förutsättningar och stödstrukturer som finns för en strategisk kompetensförsörjning i små och medelstora företag.

1.2 Syfte och frågeställningar

Denna studie belyser hur företagen arbetar med sin kompetensförsörjning och med anställdas kompetensutveckling. Studien fokuserar på små och medelstora företag. Rapporten syftar till att bidra till lärande och policyutveckling i fråga om näringslivets roll för kompetensförsörjningen och yrkesverksammas kompetensutveckling.

Den övergripande frågeställningen är: *Hur arbetar små och medelstora företag, i branscher där teknologiska omvandlingstryck såsom digitalisering är särskilt påtagliga, med kompetensförsörjning och anställdas kompetensutveckling?*

¹ Definitionen av små och medelstora företag är att de har färre än 250 anställda (SCB, 2019).

Några frågor vi ställer oss i delstudien är:

- Hur arbetar små- och medelstora företag (med kunskapsintensiva tjänsteverksamheter) med att identifiera vilken kompetens de besitter och har behov av?
- Hur arbetar små och medelstora företag (med kunskapsintensiva tjänsteverksamheter) med anställdas kompetensutveckling?
- Vilka samarbeten är utifrån de små- och medelstora företagens (med kunskapsintensiva tjänsteverksamheter) perspektiv viktiga för deras kompetensförsörjning och anställdas kompetensutveckling?
- Hur upplever små och medelstora företag med kunskapsintensiva tjänsteverksamheter att de ställt om sin kompetensförsörjning under pandemin?

Som vi återkommer till riktas särskilt fokus mot den omställning och anpassning som har skett inom företag till följd av pandemin samt mot mer kunskapsintensiva tjänsteföretag där en betydande del av tjänsteproduktionen har bedrivits genom distansarbete.

Studien ingår i ett så kallat ramprojekt på Tillväxtanalys där vi i flera studier bidrar med kunskap på temat "Hur kan staten underlätta näringslivets framtida kompetensförsörjning?". Två tidigare studier tar upp lärdomar från satsningar på kompetensförsörjning i andra länder och hur personalutbildningar kan utvärderas.

Studien vänder sig i första hand till Näringsdepartementet. Företagen spelar en stor roll för hur kompetenser omsätts och utvecklas och resultaten kan därför även vara av intresse för Arbetsmarknadsdepartementet och Utbildningsdepartementet. Resultaten förväntas också vara av intresse för den som arbetar med kompetensförsörjning och/eller med yrkesverksammas lärande. Sådana aktörer är exempelvis Tillväxtverket, med uppdrag om att främja företagets kompetensförsörjning och tillväxt, samt svenska ESF-rådet, i den projektverksamhet som är inriktad på att främja kompetensförsörjning och anställdas kompetensutveckling.

1.3 Metod och tillvägagångssätt

1.3.1 Intervjuer med företagsledare och HR-personal

Under våren 2021 har företagsledare och/eller HR-personer intervjuats i mer kunskapsintensiva och tjänsteproducerande SME-företag.² Intervjuerna har varit semi-strukturerade och utgått från ett frågeformulär. Hur vi har gått tillväga beskrivs mer utförligt i bilaga 1. Sammanlagt gjordes 12 företagsintervjuer. Syftet med denna studie var inte att nå så många företag som möjligt utan att hitta informationsrika fall (det vill säga företag) med företagsledare/HR-personer som utförligt kunde beskriva hur de arbetar med sin kompetensförsörjning. Våra frågor handlade om hur de förser sig med kompetens (såväl genom nyrekrytering som genom intern kompetensutveckling) samt hur företagen påverkats av pandemin. När det gäller pandemin var vi särskilt intresserade av att förstå hur den påverkat företagets arbete med och strategier för att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla kompetens. Vi valde att låta företagen vara

² Med SNI-koderna 61 – Telekommunikation, 62 - Dataprogrammering, datakonsultverksamhet o.d. och 71 - Arkitekt- och teknisk konsultverksamhet; teknisk provning och analys. Storleken 20-199 anställda.

anonyma eftersom kunskap och kompetens så tydligt är en del av företagens affärsstrategier.

Det går givetvis inte att generalisera slutsatser från ett begränsat antal företag till en populationsnivå. En styrka med fallstudier och en kvalitativ ansats är att det kan ge en bild av de drivkrafter som påverkar företagens arbete med sin kompetensförsörjning. En kvalitativ ansats är en tillgång för att beskriva den verklighet som inte alltid är så tillrättalagd ("the messiness of the real world") – även om verkligheten visade sig bli något mer oberäknelig än vi förväntat oss. Pandemin har gett tillfälle att särskilt belysa hur företag uppfattar att deras kompetensförsörjning påverkats av en kris.

1.3.2 Tidigare studier och undersökningar

Studien bygger, tillsammans med egen insamlad empiri, på tidigare forskning och genomförda enkätstudier som fångar hur företag arbetar med kompetensförsörjning och anställdas kompetensutveckling.³ Majoriteten av dessa studier visar bilden före pandemin. Övergripande resultat kring företagens investeringar och anställdas deltagande i kompetensutvecklande insatser redovisas i de två tidigare delstudier som genomförts inom ramprojektet.

I stället för att göra en egen enkätundersökning riktad till företag, valde vi att genomföra intervjuer med företag. På grund av det rådande läget i ekonomin till följd av pandemin och att stora delar av näringslivet tvingats hantera det akuta läget genom olika anpassningar i verksamheten bedömde vi att det fanns en påtaglig risk för låg svarsfrekvens. Några mer etablerade enkätundersökningar som genomförs mer regelbundet och som vänder sig till företag sköts upp eller omarbetades under pandemin (till exempel Tillväxtverkets enkätundersökning Företagens villkor och verklighet och Rekryteringsenkäten från Svenskt Näringsliv). Vi valde i stället att ta del av dessa mer etablerade enkätundersökningar som kompletterades med frågor om hur pandemin hanterats.

Studien syftar inte till att utvärdera en specifik insats utan vi har tagit del av befintliga utvärderingar av insatser som bedöms vara relevanta för vårt syfte och frågeställning.

Studiens litteraturgenomgång bygger på en kombination av källor. Vi har valt att göra ett urval i litteraturen baserat på ett antal sökord och med utgångspunkt i befintliga kunskaps- och litteraturöversikter. Bland annat Eurofound och Cedefop (2020) har gjort litteraturöversikter som underlag till deras senaste enkätundersökning riktad till företag, med frågor om företagens kompetensförsörjning. Befintliga litteraturöversikter har kompletterats med egna sökningar i vetenskapliga databaser (såsom EBSCO, Google Scholar, Scopus) med sökorden "human resource management", "human resource development" och "talent management" i kombination med andra ord som "performance", "SME:s", "small enterprises", "strategies", "competence" och "skills". Som komplement har vi också använt oss av referenslistorna i artiklar för att finna andra relevanta studier på området. Litteraturgenomgången har inte avgränsats till att enbart

³ Enkätstudier vi använt oss av är Eurostats The Continuing Vocational Training Survey (CVTS), Eurostats Adult Education Survey (AES), Eurofound's och Cedefop's European Company Survey (ECS), Svenskt Näringslivs Rekryteringsenkät samt Tillväxtverkets undersökning Företagens villkor och verklighet.

omfatta exempelvis studier med anspråk på att fastställa samband och kausalitet. Våra kontakter med svenska forskare på området har genomförts i kvalitetssäkrande syfte.

Utöver forskning, tidigare studier och företagsintervjuer har vi haft kontakter med forskare, myndigheter och andra aktörer som på ett eller annat sätt arbetar med eller ansvarar för frågor som tangerar kompetensförsörjningen sett ur det enskilda företags perspektiv. Exempelvis har representanter från Regeringskansliet, Tillväxtverket, Universitetskanslersämbetet, Myndigheten för yrkeshögskolan och Svenska ESF-rådet intervjuats. Forskarintervjuerna syftar till att ge en översiktlig bild av nationalekonomisk och företagsekonomisk forskning om företagens interna arbete med kompetensförsörjning samt forskning om vuxnas lärande. Sammanlagt genomfördes 31 intervjuer med myndighetsföreträdare, forskare och företag.

1.4 Urval och avgränsningar

Kompetensförsörjning är ett komplext område, där ansvaret är fördelat på lokala, regionala och nationella aktörer samt på statlig nivå inom ramen för olika politikområden (som arbetsmarknads- utbildnings- och näringspolitik). Vi fokuserar på ett urval näringspolitiska satsningar som genomförts med syfte att främja hur små och medelstora företag arbetar med sin kompetensförsörjning.

I företagsintervjuerna har vi valt att inrikta oss på kunskapsintensiva och tjänsteproducerande företag och deras arbete och strategier för kompetensförsörjning. Urvalskriterierna till företagsintervjuerna beskrivs i bilaga 1. Vi är här intresserade av små och medelstora företag eftersom de har sämre förutsättningar att avsätta resurser och tid för ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning (ofta saknas till exempel en HR-funktion). Detta gör dem sannolikt mer beroende av omvärldens strukturer och stöd än vad större företag är. Kunskapsintensiva företag och företagstjänster ses samtidigt som en allt mer betydelsefull del av Sveriges ekonomiska tillväxt (se till exempel Tillväxtanalys, 2010). Dessa företag möter också den kompetensbrist som finns när det gäller utbildade inom digitala och andra tekniska områden.

En svårighet, likt studier som innefattar individen, är heterogeniteten i företagsgruppen oavsett vilken avgränsning som görs. Företag kan vara start-ups eller etablerade, de kan vara stora med många anställda eller mindre med få anställda och de kan ha varierande ägarstrukturer. Även inom delbranscher (ofta definierade med SNI-koder) finns en betydande variation som har bäring på hur företagen organiserar sin kompetensförsörjning och kompetensutveckling av redan anställda.

1.5 Begreppsdiskussion

1.5.1 Human resource management

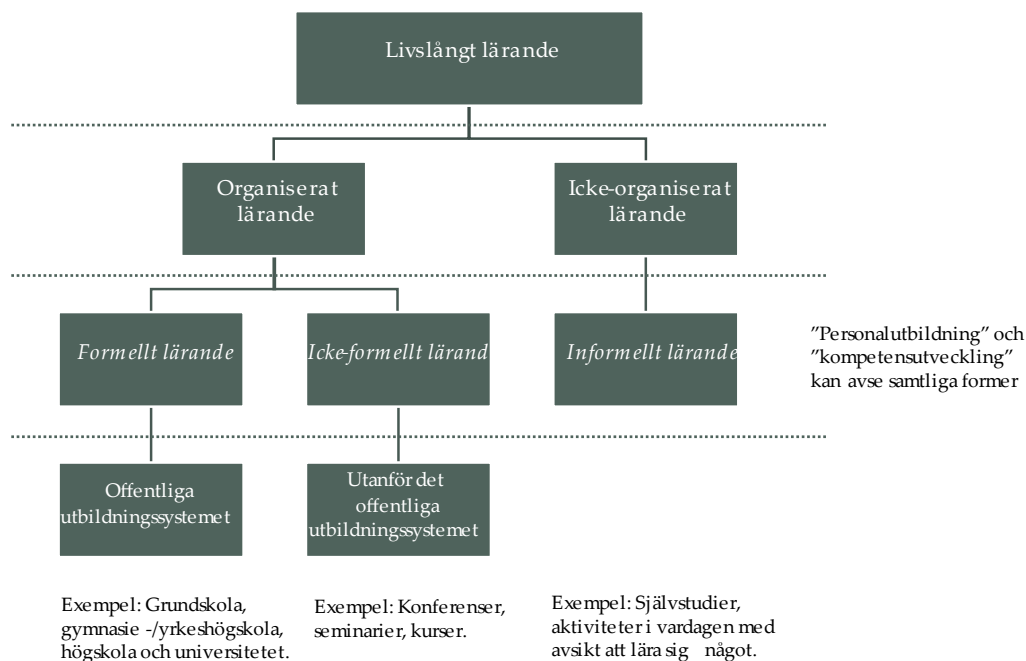
I svensk kontext har termen "strategisk kompetensförsörjning" används som en synonym för hur *företag* arbetar med sin kompetensförsörjning (se till exempel Tillväxtverket, 2017; Västsvenska handelskammaren, 2021; Henning m.fl., 2019). Att termen kompetensförsörjning, likt begreppet kompetens, kan vara problematisk är inget nytt utan har diskuterats under en längre tid. Vi har i denna rapport inga ambitioner att utveckla begreppsanvändningen utan vill i stället använda ett vedertaget begrepp som bäst beskriver vad det är vi ämnar studera. Perspektivet är företags och

policyutveckling ses ur detta perspektiv. Den litteratur som ligger närmast till hands för att tolka företagets beskrivningar av den egna kompetensförsörjningen är den kring HR-arbete och human resource management (HRM). HRM kan i korthet beskrivas som "hantering av arbete och personal inom en organisation" (Boxall och Purcell, 2011, s.1). Vi återkommer till HRM-forskningen längre fram i rapporten.

1.5.2 Kompetensutveckling i företag och bland yrkesverksamma

I Sverige och internationellt delas det livslånga lärandet ofta in i tre olika kategorier: formell utbildning och icke-formell utbildning samt informellt lärande. Formell utbildning avser det lärande som sker via det offentliga utbildningssystemet. Icke-formell utbildning innebär ett organiserat lärande som sker utanför det formella utbildningssystemet, såsom utbildning som erbjuds av arbetsgivare. Informellt lärande sker löpande genom att en individ tillägnar sig nya erfarenheter och kunskaper genom självstudier eller i arbetet och vardagslivet. Genom olika typer av kompetensutveckling förvärvar och utvecklar individer kunskaper, färdigheter och förhållningssätt, vilket kan sammanfattas som individens kompetenser. Se Tillväxtanalys (PM 2020:14) och Tillväxtanalys (PM 2020:22) för vidare resonemang kring det livslånga lärandet och de olika beståndsdelarna.

Figur 1. Det livslånga lärandet



Not: Bild omarbetad från SCB (2018) och Myndigheten för yrkeshögskolan (2015).

1.6 Olika sätt att se på kompetens

Frågan om hur kompetenser ska definieras pågår såväl inom akademien som inom det offentliga. Inte sällan blandas olika kompetensbegrepp. På senare tid har spetskompetens kontra kompetens i bredd kommit att användas mer flitigt i relation till de kompetensbehov som uppstår i den digitala samhällsomställningen. Det finns en rad pågående arbeten som handlar om att konkretisera innebörden av kompetens. Den

svenska referensramen för kvalifikationer för livslångt lärande (SeQF) är en del i ett europeiskt samarbete för att på olika nivåer beskriva kompetens i kategorierna kunskaper, färdigheter samt självständighet och ansvar. Syftet är att främja rörlighet på arbetsmarknaden men också att underlätta livslångt lärande.

Henning m.fl. (2019) och även Svenska standardiseringsinstitutet (2007) delar upp kompetens i fyra huvudsakliga beståndsdelar: kunskaper, skicklighet, färdigheter och vilja. *Kompetens* definieras som "förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter". Kompetensbegreppet kan förstås utifrån dessa dimensioner:

- *Kunskaper* som i första hand avser specialiserade kunskaper inom olika fält och discipliner samt formaliserade kunskaper även om dessa inte nödvändigtvis behöver vara inhämtade från det formella utbildningsväsendet.
- *Skicklighet* eller yrkesskicklighet som avser grundläggande generiska kunskaper som att läsa, skriva och räkna samt ett visst mått av kritiskt tänkande. Henning m.fl. (2019) räknar även in mer avancerade och merämnesövergripande skicklighet, som till exempel förmåga till problemlösning, koordinering och resurshantering.
- *Färdigheter* som inbegriper fysiska färdigheter som kan behövas för vissa arbetsuppgifter men också erfarenhet som leder till stresstålighet, uthållighet eller andra erfarenheter från ett yrke, bransch eller region som kan spela roll för färdigheten och förmågan att hantera vissa procedurer eller arbetsätt.
- *Vilja* som till skillnad från tidigare nämnda beståndsdelar har en tydligare koppling till individens intressen, värderingar och attityd till att tillämpa kompetensens övriga dimensioner.

Självklart utesluter inte dessa dimensioner varandra, utan tenderar att gå in i, och ofta vara beroende av varandra. Den empiriska litteraturen har traditionellt fokuserat på de två förstnämnda, ofta med utbildningsnivå som mått. Dock lyfter företag i olika undersökningar att andra kompetenser såsom attityd och vilja är vanliga orsaker till felrekryteringar, eller till mismatch för att använda en annan term. Det går därmed inte att utesluta dem helt när vi talar om företagets efterfrågan på arbetskraft och kompetenser. Forskare lyfter vidare att vilja, eller mjuka kompetenser, förtjänar större utrymme i litteraturen (Henning m.fl., 2019; Warhurst och Luchinskaya, 2018).

1.7 Disposition

I kapitel 2 beskriver vi översiktligt kompetensförsörjningen ur ett policyperspektiv med fokus på näringslivets kompetensbehov samt offentliga initiativ som uppmärksammar hur företag arbetar med kompetensförsörjning. I kapitel 3 redogör vi för forskning om kompetensförsörjning i företag. I kapitel 4 beskriver vi hur företag arbetar i praktiken med att rekrytera, behålla och utveckla sin personal, baserat på tidigare studier och på våra intervjuer med små och medelstora företag med kunskapsintensiva verksamheter. Kapitel 5 beskriver översiktligt den digitala omställning som företagen gjort av sin kompetensförsörjning till följd av coronapandemin. Slutligen, i kapitel 6, redovisar vi de slutsatser vi drar från empirin i denna rapport, baserat på våra företagsintervjuer men också mot bakgrund av vad forskning och tidigare studier antyder.

2. Företagens kompetensförsörjning ur ett policyperspektiv

I detta kapitel beskriver vi på ett övergripande plan vad olika analyser pekar på när det gäller näringslivets kompetensbehov samt politiska prioriteringar på området. Vi beskriver också erfarenheter från tidigare satsningar på kompetensförsörjning och kompetensutveckling i små och medelstora företag.

2.1 Arbetsmarknad och näringsliv i ständig förändring

2.1.1 Teknikutveckling förändrar kompetensbehov

Arbetsmarknaden och näringslivet är i ständig förändring. Forskare och svenska myndigheter lyfter att efterfrågan på olika tekniska kompetenser kommer att öka och att jobben inom informationsteknologi och andra teknikinriktade sektorer blir fler.

Arbetsuppgifter bedöms också bli mer avancerade och komplexa med högre krav på teknologisk kompetens. Även andra kompetenser som problemlösningsförmåga, kommunikativa förmågor och helhetsförståelse bedöms bli mer efterfrågade. Samtidigt framhåller experter att förändringarna kan tendera att överdrivas. Svensk ekonomi kommer även fortsatt att bestå av en mängd mer stabila jobb, med tydlig efterfrågan på manuella och fysiska kompetenser, även om denna efterfrågan förväntas minska (se till exempel Henning m.fl. 2019; Arbetsförmedlingen, 2020b).

I ett tidigare projekt på Tillväxtanalys (PM 2020:08) kombineras bland annat forskning om automatisering med forskning om digital kompetens, och hur det antas påverka jobben. Forskare är ense om att teknikutvecklingen förändrar sammansättningen i ekonomierna men oense om *hur* och *till vilken grad* ny teknik påverkar jobben. Flera försök har gjorts för att beräkna konsekvenser av automatisering och hur många mänskliga jobb som kan tänkas ersättas av maskiner (Frey och Osborne, 2013; Fölster, 2014).

Förändringarna i efterfrågan sägs leda både till mer specialisering och till att en bredare del av arbetskraften behöver exempelvis ökade digitala kompetenser. Tillväxtanalys har i tidigare studier pekat på att strukturomvandlingen, som drivs av teknisk utveckling och digitalisering, inte enbart skapar behov av specialiserad kompetens. Digitaliseringen förändrar också kärnverksamheten i många företag vilket ger näringslivet ett större behov av mer generell digital kompetens (Tillväxtanalys, rapport 2020:02). I kort kan detta beskrivas som att omvandlingstryck, som digitalisering, skapar kompetensbehov både i bredd och i spets. Flera experter lyfter att redan rådande trender, såsom ökad digitalisering, förstärks i och med pandemin (se exempelvis Riksbanken, 2020 och Barrero m.fl., 2020).

Tillväxtanalys har liksom andra påpekat att uppskattningar om framtida förändringar är förknippade med osäkerheter. Trots osäkerheter om det sätt och den omfattning näringslivet förändras indikerar dessa tidigare studier att de olika kompetenser som arbetskraften kommer att behöva kompletteras och utvecklas över ett arbetsliv. Det handlar om omställning till nya jobb men också om en omställning som sker och behöver ske inom företag och för yrkesverksamma i många företag och i flera branscher.

2.1.2 Nya sätt att analysera kompetensbehov efterfrågas

Precis som en utbildning kan leda till många olika yrken kan personer inom en yrkesgrupp ha olika utbildning. Forskare har lyft att det finns behov av nya och mer dynamiska verktyg som på aggregerad nivå bättre fångar arbetskraftens rörlighet mellan yrken, branscher och regioner (Henning, 2020).

Flera myndigheter har till uppgift att analysera utbudet och efterfrågan på arbetskraft. När Arbetsförmedlingen frågat de som använder myndighetens prognoser påtalas att de utgör viktiga underlag för många externa aktörer men att de kan utvecklas för att bättre tillmötesgå de behov som finns hos olika parter. Bland annat som bättre underlag för dimensionering av utbildning men också som underlag i stödinsatser för att utveckla förutsättningar för en strategisk kompetensförsörjning i små och medelstora företag (Arbetsförmedlingen, 2021).

Den svenska referensramen för kvalifikationer för livslångt lärande (SeQF), och det arbete som pågår inom valideringsområdet, syftar till att ge en gemensam begreppsapparat och till att synliggöra kunskap och kompetens för individer och arbetsgivare. Ur samhälleligt perspektiv kan kartläggning och validering av kompetens främja överförbarhet av kompetens mellan olika branscher och yrkesroller. Ur individens perspektiv handlar det om att synliggöra den kompetens individen besitter men också om behov av kompetensutveckling. Även om det finns engagemang från branschorganisationerna kvarstår det, enligt Myndigheten för yrkeshögskolan, att öka intresset och kännedomen om SeQF och validering hos slutanvändare, däribland enskilda företag. För enskilda företag framförs nyttan i att de genom kartläggning och validering av kompetens får en bättre bild av vilka kunskaper den enskilde individen har.⁴ För vissa branscher och yrkesroller, där aktuella kunskaper och kompetenser snabbt förändras, kan dock dessa verktyg ha en begränsad nytta.

2.2 Prioriterat inom flera politikområden

2.2.1 Flera politikområden och nivåer behöver samverka

Möjligheten till vidareutbildning och kompetensutveckling genom hela arbetslivet lyfts av regeringen som en viktig del i den helhet som ska bidra till en långsiktig kompetensförsörjning till näringslivet (Prop. 2020/21:1, utgiftsområde 24). En fungerande kompetensförsörjning, som tillgodoser näringslivets behov av arbetskraft, är prioriterat inom flera politikområden.

På samma sätt sträcker sig också ansvaret för att möta näringslivets kompetensbehov över ett antal olika politikområden och hanteras av aktörer på såväl nationell, som regional och lokal nivå. På statlig nivå fördelas ansvaret mellan flera departement och myndigheter med såväl närings-, som arbetsmarknads och utbildningspolitiska uppdrag. Utmaningarna med att samordna frågor om kompetensförsörjning påtalas ofta. Olika utvecklingsarbeten pågår för att förbättra struktur och koordinering mellan myndigheter och mellan olika styrvivåer. Förslag om förbättrad samordning av kompetensförsörjning

⁴ Enligt Myndigheten för yrkeshögskolan finns goda exempel. Sobona, arbetsgivarorganisationen för offentliga bolag, har utvecklat kompetenskrav för olika yrkesprofiler och yrkesroller som nivårefererats i SeQF. Kompetensslussen beskriver på liknande sätt olika yrkesroller inom textil- och modeindustrin.

och yrkesverksammas lärande och kompetensutveckling har bland annat lämnats i flera statliga utredningar (se till exempel SOU 2019:69 och SOU 2019:3).

2.2.2 Ett fokusområde i regeringens samverkansprogram

Även inom ramen för regeringens fyra samverkansprogram, som samordnas av Näringsdepartementet, identifieras helhetsperspektivet på kompetensförsörjning som betydande för att Sverige fortsatt ska stå som en innovativ och konkurrenskraftig ekonomi. Samverkansprogrammen har initierats för att bidra till lösningar på samhällsutmaningar som grön omställning och ökad digitalisering genom samverkan mellan näringsliv, akademi och det offentliga.

Det samverkansprogram som går under namnet "Kompetensförsörjning och livslångt lärande" identifierar en digital infrastruktur för lärande, ett bättre synliggörande av kompetenser och miljöer som främjar lärande över livet, som områden som bör prioriteras (Regeringen, 2021). Som ett led i samverkansprogrammets arbete har flera samarbeten mellan myndigheter startats för att stärka kompetensförsörjningen och det livslånga lärandet. Åtta myndigheter har för närvarande i uppdrag att utveckla en digital infrastruktur för kompetensförsörjning och livslångt lärande.⁵

2.2.3 Förutsättningar i olika delar av landet

Regionala och lokala förutsättningar och kontakter som företagen har spelar en otvetydigt viktig roll i de små och medelstora företagens arbete med att förse sig med kompetens. Skillnader i näringslivets sammansättning och befintliga nätverk och strukturer i olika delar av landet innebär skilda förutsättningar att samordna frågor om kompetensförsörjning och kompetensbehov.

I den nationella strategin för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030, som regeringen beslutade om i mars 2021 är ett av fyra strategiska områden kompetensförsörjning och kompetensutveckling i hela landet (Skr. 2020/21:133). Regeringen pekar även ut kompetensutveckling i små och medelstora företag: "den pågående omställningen på arbetsmarknaden medför behov av kompetensutveckling i ett livslångt perspektiv, såväl för individer som för företag, särskilt små och medelstora företag, samt för offentliga arbetsgivare." (Skr. 2020/21:133, s. 32).

Ett utvecklingsarbete pågår för att stärka regionernas roll i kompetensförsörjningen till näringslivet. Ett förbättrat arbete med analyser och prognoser lyfts som framgångar enligt en utvärdering av arbetet 2018–2020, medan mandat och ägarskap i relation till den nationella och kommunala nivån lyfts som utmaningar (Ramboll, 2021). Validering är ett särskilt prioriterat utvecklingsområde. Region Skåne, Västra Götalandsregionen och Region Gävleborg kan bedömas vara regioner med ett mer utvecklat och fungerande arbete för kompetensförsörjningen, som delvis förklaras av tidigare etablerade strukturer för samverkan.

⁵ Uppdrag att utveckla en sammanhållen datainfrastruktur för kompetensförsörjning och livslångt lärande (dnr N2021/01915).

2.3 Förslag om företagets ansvar och roll

2.3.1 Utredningarna om arbetsrätten och ett nytt omställningssystem

Såväl det offentliga som individer och företag har ett gemensamt ansvar för att möta de förändringar som sker i efterfrågan på arbetskraft och kompetens. Att individen själv har ett stort ansvar för sin kompetensutveckling är det få som ifrågasätter. Snabba teknikförändringar och utredningarna om arbetsrätten (SOU 2020:30; Ds 2021:16; Ds 2021:17; Ds 2021:18) har dock aktualiserat frågan om företagets ansvar för kompetensförsörjningen och anställdas kompetensutveckling. Det finns för närvarande inget lagreglerat ansvar för arbetsgivare att tillhandahålla kompetensutveckling för anställda även om praxis från Arbetsdomstolen, i samband med tvister om uppsägningar, visar att arbetsgivare har ett visst formellt ansvar.

Under våren 2021 överlämnade regeringen tre parallella utredningar (Ds 2021:16; Ds 2021:17; Ds 2021:18) som beskriver hur partsöverenskommelsen om arbetsrätten ska genomföras. Utredningarna beskriver ett stort antal förändringar. De ska ge arbetsgivare ökad flexibilitet genom fler möjligheter till undantag från turordningen och genom lägre kostnader vid uppsägning. Samtidigt syftar förslagen till att stärka möjligheterna till kompetensutveckling under arbetslivet. I den ursprungliga utredningen (SOU 2020:30) som ersattes av dessa senare utredningar lämnades mer långtgående förslag om arbetsgivares skyldigheter att tillhandahålla kompetensutvecklande insatser för anställda.

De finns också många branschvisa avtal mellan parterna på arbetsmarknaden som behandlar kompetens och kompetensutveckling, inte minst vid omställningar av verksamheten. Så kallade omställningsavtal ger rätt till kompetensutveckling vid uppsägning. Partsöverenskommelsen och förslagen om ändringar stärker detta befintliga system.

2.3.2 Förslag om incitamentspåverkande åtgärder riktade till företag

Den snabba teknikutvecklingen har också föranlett förslag från arbetstagar- och arbetsgivarorganisationerna. Det rör exempelvis incitamentspåverkande åtgärder riktade till såväl arbetstagarare som till företag genom avdragsmöjligheter vid investeringar i anställdas kompetensutveckling (se till exempel Almega, 2018; Unionen, 2018; Teknikföretagen, 2020; Regeringens strategiska samverkansprogram, Åtgärdsförslag från Arbetsgruppen för digital kompetensförsörjning, 2021).

För arbetsgivare finns i Sverige möjligheten för subvention av lön när de anställer arbetsökande eller personer som står längre från arbetsmarknaden, till exempel så kallade nystartsjobb. I Sverige är incitamentspåverkande åtgärder för *kompetensutveckling* traditionellt mer riktade mot individen genom till exempel studiemedelssystemet. Arbetsgivare får idag dra av kostnader för viss utbildning av personal från verksamhetens intäkter enligt inkomstskattelagen (1999:1229). En utgångspunkt i Skatteverkets bedömning av de underlag som lämnas av arbetsgivare är att utbildningskostnaderna måste ha en direkt nytta för verksamheten och inte komma i privat bruk för att vara avdragsgill. Vi har inte följt upp handläggning och utbetalningar i

denna studie men noterar att bedömningarna i praktiken kan vara svåra att göra samt bero på de underlag som lämnas av arbetsgivare. Det finns i Sverige inga andra avdrag riktade till arbetsgivare som direkt stimulerar eller ger möjligheter för avdrag för investeringar i kompetensutveckling.

I flera andra jämförbara länder till Sverige finns olika former av kompetensavdrag riktade till arbetsgivare och företag. Dessa behöver självklart ses i ljuset av att länderna har betydande skillnader i institutionell uppbyggnad samt övriga villkor för företag och möjligheter till kompetensförsörjning och kompetensutveckling. En tidigare studie från Tillväxtanalys (PM 2020:22) lyfter att det är svårt att det är svårt att hitta stöd för att sådana avdrag lönar sig för staten att bekosta. Sådana avdrag kan inte självklart motiveras utifrån stöd i befintlig empiri. Det finns flera tänkbara sätt att påverka incitamenten för företag. I en rapport från Entreprenörskapsforum föreslår Braunerhjelm (2020) att FoU-undantaget breddas till insatser för digital omställning och ökad digital kompetens, särskilt i syfte att öka kompetensen i små och medelstora företag.

Under pandemin har särskilt stöd lämnats till företag för kompetensutveckling i samband med korttidspermittering (prop. 2020/21, utgiftsområde 24).

2.4 Tidigare stöd till små och medelstora företag

2.4.1 Tillväxtverkets uppdrag om strategisk kompetensförsörjning

Statliga initiativ till att stärka små och medelstora företag i deras arbete med sin kompetensförsörjning kan beskrivas som direkta och indirekta. Det finns flertalet satsningar riktade till företag i olika branscher. Ett regeringsuppdrag med ett uttalat syfte att stötta företagens arbete med sin kompetensförsörjning är det uppdrag Tillväxtverket hade under åren 2016–2019 (N2016/06227/FÖF). Målet var att stimulera och verka för strategiskt kompetensförsörjningsarbete i små och medelstora företag inom industri och industrinära tjänstesektor.

Genomförandet bestod huvudsakligen av fem pilotprojekt med validering som ett huvudspår men även utvecklingen av en ny digital tjänst (personalstark.se). Den senare omfattar mallar och guider i hur kompetens kan organiseras och utvecklas. Den digitala tjänsten är numera en integrerad del i verksamt.se.⁶ Enligt Tillväxtverket (2020) har varit svårt att nå företagen och företagen prioriterat kortsiktiga behov framför utvecklingsinsatser. Begränsad erfarenhet hos Tillväxtverket och projektägare har också försvårat genomförandet. Samtidigt uppger företag som i slutändan deltog att insatsen bidragit till nya insikter och till en ökad förståelse för kopplingen mellan strategiskt kompetensförsörjningsarbete och lönsamhet. Tillväxtverket (2020) uppger vidare att strategisk kompetensförsörjning är kunskapsintensivt och komplext, särskilt i mindre företag med små resurser.

Erfarenheterna från uppdraget känns till stor del igen från Tillväxtanalys tidigare studie om policyåtgärder riktade mot företag i andra europeiska länder (Tillväxtanalys, PM 2020:14). Det tycks vara svårt att i satsningar nå ut till företag och utmanande att bidra

⁶ Verksamt.se är en myndighetsgemensam webbplats för information och tjänster till företag.

med relevanta insatser i fråga om företagens kompetensförsörjning och kompetensutveckling av såväl företagsledning som av anställda.

2.4.2 Projekt som finansierats med EU-medel

Andra satsningar som involverar små- och medelstora företag, i syfte att stärka systematik och strategier för kompetensförsörjning, är den projektverksamhet som bedrivs med EU-finansierade medel. Merparten av offentliga medel avsedda att stötta företag i deras kompetensförsörjning är så kallade ESF-projekt. Utlysningar har bland annat syftat till att bidra till kompetensutveckling i små och medelstora företag. En översikt av utvärderingar av tidigare ESF-projekt för strategisk kompetensförsörjning visar i likhet med vad som beskrivits tidigare. Det behöver finnas en tydlig koppling till upplevda behov och till ordinarie verksamhet för att satsningarna ska bli framgångsrika (Wikholm m.fl., 2018).

Under våren 2020 när coronapandemin drabbade många företagare flyttade Svenska ESF-rådet, i enlighet med regeringens beslut, närmare 300 miljoner kronor för att möjliggöra extra insatser riktade mot varsel i drabbade företag. Vid utgången av 2020 pågick 21 så kallade "varselprojekt" (Svenska ESF-rådet, 2020). En del av medlen har riktats till organisations- och verksamhetsutveckling för att främja ett mer strategiskt kompetensförsörjningsarbete i små och medelstora företag.⁷

Det finns flera pågående projekt som, enligt handläggare på Svenska ESF-rådet och Myndigheten för yrkeshögskolan, är värda att lyfta. Kompetenssäkrad industri och Framtidssäkrad industri drivs inom ramen för konceptet Svensk Industrivalidering. Det samägs av ett flertal arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer. ESF-projektet BOSS drivs av Myndigheten för yrkeshögskolan tillsammans med ett tjugotal branschorganisationer (inom till exempel vård och omsorg till transport, handel och industri).

2.4.3 Utmaningar att sprida såväl verktyg som kunskap

I rapporten ger vi ingen heltäckande bild av alla de projekt som bedrivs med ändamålet att stötta små och medelstora i deras kompetensförsörjning och kompetensutveckling utan ett urval.

Andra projekt som vi har kommit i kontakt med under skrivandets gång är Almi som också har bedrivit viss projektverksamhet i begränsad omfattning. Almi Skåne drev under 2019 projektet "Mind the Gap" med finansiering från Tillväxtverket och Interreg Nordsjöprogrammet. En bakgrund till projektet var att små och medelstora företag upplever att de behöver mer kompetens till företaget men svårigheter att hitta rätt för att växa och utvecklas. En erfarenhet var att få små och medelstora företag tycks ha någon plan för sin kompetensförsörjning, att företagen har ett kortsiktigt perspektiv på kompetensförsörjningen samt att det i slutändan var svårt att nå ut till dem. Almi bistår med rådgivning men har inget formellt uppdrag i ägaranvisningarna att särskilt stötta i frågor om företagens kompetensförsörjning, kompetenskartläggning eller kompetensutveckling. Vi har i denna rapport inte fördjupat oss i Almis verksamhet men rådgivare på Almi uppger att sådana frågor ofta kommer upp i samtalen med företag.

⁷ En särskild insats gjordes genom utlysningen "Kompetensutveckling för permitterade, varslade och anställda".

Även om mycket arbete gjorts för att bättre synliggöra och kartlägga kompetens har det hittills varit svårt att sprida verktygen samt följa upp effekter och nytta. Den samlade bilden efter att ha gått igenom utvärderingsunderlaget är att kunskapen till stor del är lokal och erfarenhetsbaserad. Det finns också goda exempel på lokal nivå. Mycket kvarstår för att få en bredare spridning av erfarenheter samt för att utvärdera resultat och effekter. Det gäller såväl erfarenheter från ESF-projekt som arbetet med den svenska referensramen för kvalifikationer för livslångt lärande (SeQF) och valideringsområdet. Dessutom rör det områden som enligt våra intervjuer med myndighetspersoner inte heller beforskats i särskilt stor utsträckning.

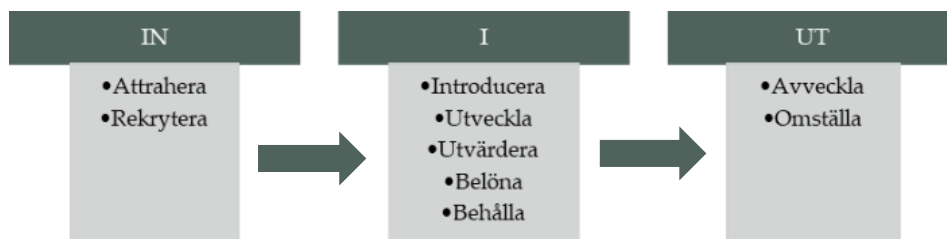
3. Kompetensförsörjning ur företagsperspektiv

Som tidigare nämnts genomförs offentliga satsningar riktade till företag för att bistå dem i deras kompetensförsörjning. Flera av satsningarna är specifikt inriktade på företagets strategiska kompetensförsörjning. Vad är då ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning ur ett företags perspektiv? Vilka är beståndsdelarna? På vilket sätt har företagets val och strategier betydelse för att fylla kompetensbehov, för anställdas kompetensutveckling och för företagets lönsamhet och produktivitet?

3.1 Kompetensförsörjningsprocessen

Kompetensförsörjningsprocessen för företag delas ofta upp i dessa steg: att attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla och avveckla personal. I Nilsson m.fl. (2018) delas aktiviteterna in i tre olika faser; in, i och ut (se figur 2 nedan). In-processen symboliserar företagets behov av att skaffa ny personal och kompetens, I-processen handlar om att underhålla den personal och kompetens som finns i företaget. Ut-processen, som vi i denna rapport inte fördjupar oss i, tillämpas när personal avvecklas. Dessa faser sker vanligtvis parallellt inom en organisation och är ofta kopplade till varandra. När ett företag rekryterar ökar exempelvis behovet av att underhålla I-processen.⁸

Figur 2. Kompetensförsörjningsprocessens tre faser



Källa: Nilsson m.fl., 2018 s. 167.

Det finns en omfattande internationell litteratur som handlar om hur företag förser sig med kompetens. Den företagsekonomiska forskningen kan sägas fokusera på organisation, organisering och ledarskap. Det används inom denna forskning en rad olika termer för att beskriva på vilket sätt kompetensförsörjningen till företaget spelar roll för dess tillväxt och utveckling. Begrepp som används mer frekvent inom forskningen är Human resource management (HRM), Human resource development (HRD) och talent management. Boxall och Purcell (2011) har en bred definition av HRM där "alla aktiviteter som associeras med ledning av arbete och individer i organisationer" (Boxall och Purcell, 2011 s. 1) inkluderas i begreppet.

Lite förenklat kan nationalekonomisk och mer kvantitativ inriktad forskning, som tangerar human resource management (HRM), sägas vara mer orienterad mot att studera

⁸ Inom HR benämns ofta modellen ovan som ARUBA-modellen, en akronym för attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare.

utbildningsnivåer hos anställda och i företagsledningar tillsammans med sammansättningen av kompetens i företag. Detta har bland annat studerats i syfte att undersöka vilken effekt det har på skillnader i produktivitet mellan företag men även mellan länder (se till exempel Bloom och van Reenen, 2007; Bloom m.fl., 2010; Ratio, 2014; OECD, 2019).

3.2 Utrymmet att avsätta resurser och tid varierar med företagsstorlek

Företag som grupp är starkt heterogen i förhållande till affärsmodeller och historisk framväxt. Många faktorer påverkar hur företagen organiserar sin kompetensförsörjning, såsom typ av arbetsuppgifter, ledarskap, teknologisk användning, innovation, landkontext och mycket mer (se till exempel OECD/ILO, 2017).

Traditionellt har forskningen i första hand varit inriktad mot kompetensförsörjningen i större företag. Betydligt mindre forskning finns om kompetensförsörjningen i små och medelstora företag (Cardon och Stevens, 2004; Karlström m.fl., 2009; Rauch och Hatak, 2016; Harney och Alkhalaf, 2021). Våra intervjuer med svenska forskare bekräftar bilden. Sammantaget visar den empiriska litteraturen att kompetensförsörjningen till och i små och medelstora företag generellt sker på ett mindre strukturerat sätt och med mindre tydliga strategier för kompetensförsörjningen. Det strategiska och långsiktiga planeringsarbetet finns snarare i företag som nått en viss företagsstorlek. Företagsstorleken, uttryckt i antal anställda, ger av förklarliga skäl ett större behov att arbeta strukturerat och med särskilda HR-funktioner (Osterman, 2008; Ashton m.fl., 2008; Warhurst och Findlay, 2012). En studie av svenska industriföretag påtalar att tydliga HRM-strategier, kopplade till affärsstrategier, inte sällan saknas i mindre företag (Wallo och Kock, 2018).

Trots att det mer strategiska planeringsarbetet främst förekommer i större företag bör det för den delen inte uteslutas att strategiskt arbete är mindre viktigt för små företag (Rausch och Hatak, 2016). Även företag med få anställda behöver hantera HR-frågor. Om en organisation saknar anställd HR-personal finns i regel ändå någon form av strategi för hur företaget hanterar sin kompetensförsörjning. Skillnaden mellan ett litet företag som saknar resurser för HR-personal och ett större företag som har anställd HR-personal är att i det mindre företaget ligger ansvaret för HR-frågorna hos någon annan inom företaget, ofta en företagsledare eller VD (Boxall och Purcell, 2011).

Flera studier påtalar att det i små och medelstora företag saknas grundläggande medvetenhet och kunskap om HR och HRM (se till exempel OECD/ILO, 2017; Eurofound/Cedefop, 2020).

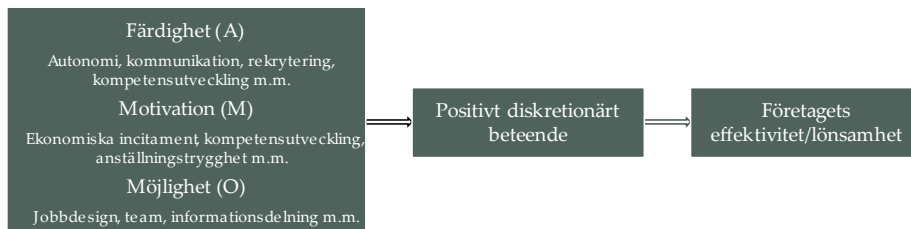
3.3 Vad är "strategisk" kompetensförsörjning?

3.3.1 Effektivt nyttjande av kompetens kräver färdighet, motivation och möjlighet

En modell som ur ett teoretiskt perspektiv beskriver företagets human resource management (HRM) och relationen till effektivitet och lönsamhet är AMO-modellen. AMO-modellen är vedertagen inom HR-området och den relaterade forskningen även om tillämpningen är föremål för diskussion (se till exempel Becker och Huselid, 1998;

Appelbaum m.fl., 2000; Boxhall och Purcell, 2011; Warhurst och Luchinskaya, 2018). Modellen skiljer på färdighet, motivation och möjlighet.⁹ Synen på kompetens är bred, där såväl tekniska, som sociala och basala kunskaper inkluderas. Ett effektivt nyttjande av kompetenser antas vara på plats i en organisation när individerna inom denna har färdighet, motivation och möjlighet att utföra ett arbete.

Figur 3. AMO-modellen



Not: Bild omarbetad från Appelbaum m.fl. (2000).

En styrka med AMO-modellen är att den till skillnad från matchningsmodeller fångar upp de drivkrafter som kan finnas i företag för att nyttja kompetenser effektivt eller för att utveckla kompetenser ytterligare. Den utesluter med andra ord inte varför arbetstagare omsätter sina kompetenser i vissa företag men inte i andra. AMO-modellen har en fördel i att den tar hänsyn till detta och ämnar fånga faktorer som kan ge en utväxling (och uppväxling) av kompetens och hur kompetens nyttjas.

3.3.2 Svårt att fastställa strategier som fungerar för alla företag

Teoretiskt finns vinster för såväl arbetsgivare som arbetstagare i en den ansats som redovisats i föregående avsnitt. Det empiriska kunskapsläget lämnar det fortfarande öppet om kausalitet och effekt i fråga om HRM-praktiker och företagens prestation (Warhurst och Luchinskaya, 2018). Resultaten från tidigare empiriska undersökningar varierar beroende på val av population och tillämpade mått. En del av förklaringen ligger i heterogeniteten i företag, mellan branscher och mellan affärsmodeller.

Flera försök har gjorts för att hitta "best practices" som kännetecknar organisationer som nyttjar kompetenser effektivt. En mer välkänd sammanställning gjordes av Pfeffer (1994) som pekar ut dessa som grundläggande delar i ett effektivt nyttjande av kompetens: anställningsstrygghet, möjligheten till selektiv anställning, självgående team, löneincitament, kompetensutveckling, små statuskillnader och informationsdelning. Eurofound och Cedefop (2020) pekar, baserat på en enkätundersökning riktad till företagsledare och arbetstagarrepresentanter i Europa, särskilt ut tre framgångsfaktorer som tycks ge både välmående medarbetare och prestation i företagen: autonomi i hur arbetet utförs, dialog mellan arbetstagare/arbetsgivare samt möjligheten till lärande och kompetensutveckling.

Bloom och van Reenen (2007) beskriver relationen mellan olika management-praktiker och produktivitet. Utifrån ett antal kriterier pågår ett arbete att kvantitativt fånga skillnader i management (World Management Survey). I denna undersökning framstår

⁹ AMO står för engelskans ability (A), motivation (M) och opportunity (O).

Sverige som ett land med förhållandevis goda management-praktiker i relation till hur humankapital hanteras och organiseras (World management survey, 2014).

Purcell (1999) och även senare studier hänvisar till ett koncept som kan beskrivas som en form av särpräglad hantering ("idiosyncratic contingency") av kompetensförsörjningen till företaget med alla dess beståndsdelar. På samma sätt som företag skapar konkurrensfördelar i affärsmodeller och sin operativa verksamhet görs och krävs unika val och strategier för kompetensförsörjningen. Dock pekar en stor del av litteraturen mot att just utbildningsnivå (och företagets samlade kompetens) driver HRM-strategier och lönsamhet i en positiv riktning (OECD, 2019; Scur m.fl., 2021).

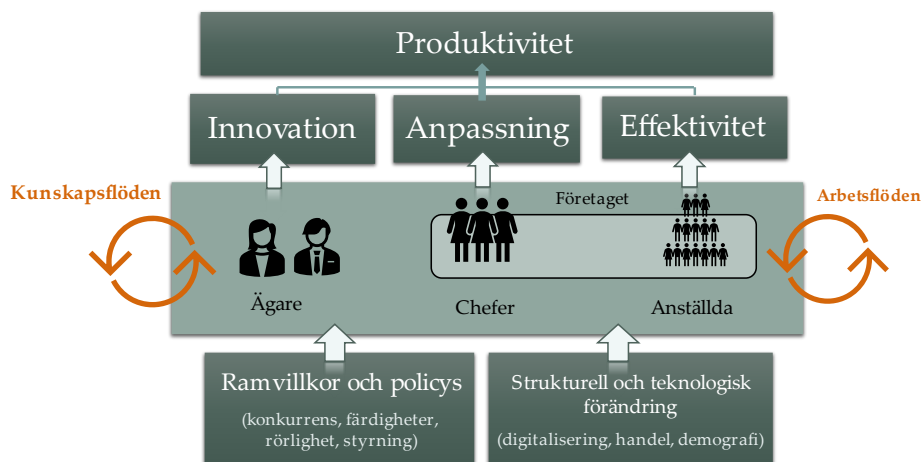
Även om utbildningsnivån i ett företag och företagets produktivitet tycks hänga samman kvarstår oförklarade skillnader inte bara mellan länder utan även mellan företag inom länder. I forskningen om hur företag skapar konkurrensfördelar och produktivitet uttrycks detta som att det inte alltid är kunskapen i sig det handlar om utan företagets samlade förmåga att förvalta kunskapen på ett sätt som gör den bestående och värdeskapande över tid (Romer, 1990; Kogut och Zander, 1992; Lepak och Snell, 2007).

En del litteratur hävdar att det är bättre att tala om en "best fit" i fråga om HRM-strategi för varje enskilt företag snarare än att försöka identifiera en "best practice" som kan appliceras på alla eller större grupper av företag (för en översikt, se Marin-Garcia och Tomas, 2016; Armstrong och Brown, 2019; Harney och Alkhalaf, 2021).

3.3.3 Företagets "svarta låda"?

Figur 4 illustrerar humankapitalet eller den mänskliga delen av företaget och dess relation till produktivitet. Ledarskapet har en nyckelroll, bland annat eftersom företagets ledning väljer vilka som arbetar på företaget och vad de ska göra. Medarbetarna bidrar till produktiviteten genom sina kunskaper men också genom förmågan att applicera dessa på arbetsuppgifterna. Företagets kontext i form av ramvillkor och policys påverkar allokeringen av humankapitalet, samt strukturella och teknologiska förändringar såsom digitalisering. Produktiviteten påverkas, enligt detta synsätt, av företagets samlade förmåga och vilja till innovation, anpassning till ny teknik och andra effektiviseringar. Detta samspel mellan ägare, ledare och medarbetare har beskrivits som företagets "svarta låda". Det har av OECD (2019) uppmärksammas som en förklaring till produktivitetsskillnader inte bara mellan företag utan även mellan länder.

Figur 4. Den mänskliga sidan av företagets "svarta låda"



Källa: OECD, 2019. Underlagsrapport till Global Forum on Productivity.

3.3.4 Förmågan att hantera förändring

HRM-arbete handlar som avsnittet ovan indikerar till stor del om förmågan att hantera förändring. Det handlar om att hantera både kortsiktiga förändringar som uppstår i termer av ambitioner om att växa och personalomsättning, och om att justera för förändrat kompetensbehov till följd av förändringstryck i omvärlden, såsom teknisk utveckling (Becker och Gerhard, 1996; Antilla, 1997).

I takt med teknikutvecklingen och med att andelen kompetenskrävande och komplexa arbetsuppgifter har ökat, har näringslivet ändrat sätten att organisera sin kompetensförsörjning. Från att ha varit mer inriktat på personaladministration innefattar idag HR-arbetet i större utsträckning om att hantera företagets kompetenser (eng 'knowledge management'). Andelen företag som använder kompetens som konkurrensfördel eller affärsidé är med andra ord högre idag än tidigare (Lepak och Snell, 2007). Ett konkurrenskraftigt företag behöver således inte enbart anpassa sina produkter och tjänster till efterfrågan och kunders krav utan även kompetensen i företaget (Karlström m.fl., 2009).

Coronapandemin har krävt en omställning inom många företag, både i relation till förändringar i efterfrågan och i hur de arbetar med sin kompetensförsörjning. Det gäller till exempel den digitala anpassningen som följt av reserestriktioner under pandemin. Det har av forskare också påpekats att många företag kan tänkas förändra sina management-praktiker som mest i tider av kris (Bloom m.fl., 2014).

4. Företagens kompetensförsörjning i praktiken

I detta avsnitt redovisas befintliga studier om hur näringsliv och företag arbetar med sin kompetensförsörjning och kompetensutveckling i praktiken. I inledningen av de olika avsnitten i kapitlet redovisar vi tidigare empiriska studier. Det finns en betydande variation, inte enbart mellan företag av olika storlek, utan också mellan branscher. Därefter redovisar vi vad några små och medelstora tjänsteföretag med kunskapsintensiva verksamheter lyfter som möjligheter och hinder i arbetet med att förse sig med efterfrågad kompetens.

4.1 Företag efterfrågar både "hårda" och "mjuka" kompetenser

4.1.1 Resultat från tidigare studier

Under den senaste tiden har arbetsmarknadens och näringslivets efterfrågan på arbetskraft påverkats kraftigt av coronapandemin, vilket försvårat prognosarbetet. De bedömningar av läget i Sverige som gjordes under 2020 visade på en minskad efterfrågan i många branscher till följd av pandemin, dock med skillnader mellan olika branscher. Trots minskad efterfrågan upplevde en betydande del av arbetsgivarna inom bygg- och tillverkningsindustrin fortsatt kompetensbrist. Högst andel arbetsgivare som upplevde brist på utbildad arbetskraft fanns inom information och kommunikation där nästan hälften (48 procent) upplevde kompetensbrist (Arbetsförmedlingen, 2020a). Prognoser över kompetensbehov visar sammantaget bilden att yrkesutbildningar och utbildningar inom yrkeshögskolan fortsatt är efterfrågade, liksom efterfrågan på högre utbildning inom i synnerhet tekniska områden.

I rekryteringsenkäten, från Svenskt Näringsliv, ombads företag svara på frågan "Förutom specifik yrkeskunskap, vilka av följande förmågor anser ni ha störst betydelse vid en rekrytering?" I de flesta branscher uppgav företag attityd och engagemang som den mest efterfrågade kompetensen utöver specifik yrkeskunskap (Svenskt Näringsliv, 2020, Tillväxtverket, 2021; se även Företagarna, 2016). Även i Linkedins årliga trendrapport (2019) lyftes mjuka kompetenser som den trend med störst inflytande på HR- och rekryteringsbranschens framtid. I en studie från IFAU (2018) lyfts att avkastningen på sociala förmågor tycks öka. Mjuka kompetenser är således något som tycks uppmärksammas i såväl ekonomisk forskning som i undersökningar till företag. Som exempel på hur staten uppmärksammar detta kan nämnas att bland annat Arbetsförmedlingen utvecklat ett digitalt verktyg för arbetsgivare att bättre matcha mot mjuka kompetenser.

Sett ur en bredare ekonomisk kontext är det inte oproblematiskt att försöka fånga näringslivets efterfrågan på arbetskraft och olika kompetenser. OECD/ILO (2017) menar att näringslivets uttryckta kompetensbehov inte nödvändigtvis återspeglar de faktiska behov som föreligger i företagen. Den kompetensbrist som näringslivet uttrycker i undersökningar i flera länder ska inte enbart tolkas som en kompetensbrist utan kan också förklaras av kvaliteten i hur arbeten organiseras och av företagens rekryteringsprocesser.

Det finns dock en kompetensbrist i många branscher och den upplevda kompetensbristen är en central fråga när näringslivet tillfrågas. Nedan beskriver vi hur några mindre kunskapsintensiva tjänsteföretag uttrycker sina respektive behov av kompetens.

4.1.2 Formell utbildning en grund men mjuka kompetenser anledning till felrekrytering enligt tjänsteföretagen

Företagen vi intervjuat har i huvudsak personer med utbildning inom data/it samt ingenjörsutbildade som kärnkompetens. Kompetensen som efterfrågas är specialiserad men företagen lyfter ofta att de söker en bred kompetens inom dessa områden. Flera företag hänvisar till en "grundkompetens" som består av en eftergymnasial utbildning (universitets- och högskoleutbildning) med inriktning mot teknik (data, it, systemvetenskap osv.). Denna grundkompetens ger, enligt flera intervjupersoner, förutsättningar att utveckla andra kompetenser. Flera intervjupersoner lyfter att de själva står för en del av specialiseringen och att det också krävs att deras anställda kan anpassa och förändra sin kompetens utifrån förändringar som uppstår i efterfrågan och med ny teknik. Denna förmåga tycks de företagsledare och HR-personer vi intervjuat värdera högt. Även om intervjupersonerna ofta hänvisar till en grundkompetens kan den ändå ses som förhållandevis specialiserad.

Under samtalen med företagsledare/HR-personer om hur de upplever möjligheten att hitta rätt kompetens nämns genomgående formella kvalifikationer och yrkeserfarenhet i kombination med andra egenskaper. *"Det vi söker är en kombination av både kompetens och förhållningssätt som passar det vi vill uppnå"* (Företag 5). Det är det inte alltid är lätt att särskilja de olika kompetenserna från varandra (se kapitel 1). När vi frågar vad kompetenserna bortom formella eller synbara meriter består av beskrivs de med ord som "ha rätt attityd", "engagemang", "vara anpassningsbar", "ha en entreprenöriell anda", "intraprenörskap" och "driv". Flera intervjupersoner lyfter även flexibilitet, kommunikativa förmågor och förmågan att lära nytt. Förmågan eller viljan att utvecklas identifieras också som viktigt i tidigare undersökningar där företag intervjuats om synen på sina kompetensbehov (Henning m.fl., 2019).

Något som också framkommer är den kompetens som till viss del är specifik för det enskilda företaget. Intervjupersonerna uttrycker som att vissa kompetenser är mer avgränsade till det specifika företagens mål och till den organisation eller företagskultur som det enskilda företaget vill uppnå.

Några företag upplever att deras kunders efterfrågan driver de egna kompetenskraven. Det kan ses som förhållandevis tydligt att konkurrenskraften i flera av dessa företag ligger i kunskap och kompetenser, men också i att lyckas förmedla detta.

4.2 Att identifiera kompetensbehov när omvärlden ständigt förändras

4.2.1 Resultat från tidigare studier

Små och medelstora företag har inte ett lika omfattande behov av ett systematiskt arbete med kompetenskartläggning utifrån förändringar i omvärlden som stora företag. De ersätter, utvecklar och nyrekryterar helt enkelt inte samma omfattning. Samtidigt är

kartläggning av befintlig och behövd kompetens, oavsett om det sker informellt eller genom ett mer strukturerat arbete en förutsättning för att fatta bra beslut i fråga om såväl rekryteringar som kompetensutvecklande insatser för befintlig personal.

En undersökning från Entreprenörskapsforum pekar på att planeringshorisonten för orderstock och leverans i små och medelstora företag inte sträcker sig mer än ett år fram i tiden (Wernberg, 2020). Det är inte helt orimligt att anta att det också gäller planering av kompetensbehov. Såväl Henning m.fl. (2019) som en nyligen publicerad studie från Göteborgsregionen (Västsvenska handelskammaren, 2021) lyfter att många små och medelstora företag tycks ha svårt att formulera förändringar i kompetensbehov utifrån mer generella omvärldsförändringar och i synnerhet ur ett längre tidsperspektiv. Lite förenklat är det först när ett företag mer direkt blir varse de negativa effekterna av exempelvis ny teknik som förändringar i kompetensbehov hanteras.

Validering har lyfts som ett sätt att synliggöra vilken erfarenhetsbaserad kompetens företag besitter och behöver (SOU 2019:69). Valideringens potential lyfts av såväl Valideringsdelegationen som av myndigheter med ansvar för validering. Genomslaget i företag kan dock fortfarande anses vara begränsad men med flera goda exempel från framförallt tillverkningsindustrin. Det är enligt handläggare på Myndigheten för yrkeshögskolan ett arbete som fortfarande präglas av projektformen snarare än stabila strukturer. Samtidigt anses validering lämpa sig mindre väl branscher, såsom den digitala/kunskapsintensiva sektorn, som domineras av globala aktörer och där yrkesrollerna ständigt förändras (Svenskt Näringsliv, 2018).

4.2.2 Snabba förändringar och bristande förutsättningar enligt tjänsteföretagen

Flera företag tar lång tid på sig att svara på frågan om *hur* de identifierar vilken kompetens de besitter och behöver. Det är inga tydliga svar som kommer upp i fråga om verktyg eller mer strukturerade tillvägagångssätt (även om skillnader kan utläsas beroende på företagsstorlek). Ändå uttrycker de företagsledare och HR-personer vi intervjuat förhållandevis tydliga idéer om åt vilket håll företaget är på väg och vilken kompetens de besitter och ser behov av för att nå sina uppsatta mål. Detta uttrycks dock inte alltid genom en tydlig systematik, interna strategier eller handlingsplaner. Det sker, enligt våra intervjuer, mer reaktivt på förändringar i marknader och omvärld.

Flera intervjupersoner beskriver de snabba förändringar som företagen behöver anpassa sig till. På frågan om hur kompetenssammansättning och kompetensbehov identifieras svarade en HR-person till exempel såhär: *”Det har vi nog varit väldigt dåliga på. Det var nog för de delarna som jag blev anställd, vad har vi och vad behöver vi framåt. Där har vi nog inte kommit så långt. Där har vi en hel del arbete att göra. Svårigheten är väl i och med att det är en bransch där det händer så mycket hela tiden så är det svårt att veta vad vi ska satsa på framåt i tiden. Men rätt kompetens behövs för att ligga i framkant”* (Företag 4). Intervjupersonerna beskriver kartläggning som svårt, samtidigt som de är medvetna om att *”rätt kompetens”* behövs för att utveckla företaget i den riktning som företagsledningen eftersträvar.

Utmaningen tycks enligt intervjupersonerna inte bestå så mycket i att kartlägga den kompetens de besitter och behöver utan snarare i möjligheten och förmågan att agera på de kompetensbehov de identifierat. Med andra ord, när behovet är identifierat uttrycks det som svårt att göra något åt. Intervjupersonerna nämner bristen på kvalificerad

arbetskraft, men också tid och resurser, som hinder för att arbeta aktivt med att attrahera och identifiera kompetens, för att genomföra relevanta kompetensutvecklingsinsatser och för att åstadkomma mångfald i personalstyrkan.

En skillnad märks mellan företag beroende på storlek i termer av anställda. Företag med större volymer av anställda lyfte att ökad digitalisering gett dem andra förutsättningar att identifiera befintlig och behövd kompetens. Ett par företag använde kartläggningsverktyg, där de anställda ombads beskriva sina kompetensområden. Därtill ansågs konsult-cv:n täcka en del av behovet med att kartlägga kompetens. Ett företag använde en särskild programvara avsett för kartläggning av kompetenser. Inget av företagen nämnde erfarenheter av validering som verktyg för att kartlägga kompetens.

4.3 Utmaningar att rekrytera och matcha mot behov

4.3.1 Resultat från tidigare studier

En grund i rekryteringssammanhang är utformandet av kravprofiler för att attrahera och välja ut lämpliga kandidater. I regel är det inte bara krav på formella meriter utan också på personliga egenskaper som framhålls vid annonsering av vakanser. Rekrytering är svårt ur flera perspektiv. Svårigheten i att lyckas förmedla efterfrågad kompetens och sedan matcha den med en arbetssökande sägs ofta handla om olika informationsasymmetrier.

Relaterat till den matchning som ska ske i det enskilda fallet (för en arbetssökande och en specifik arbetsgivare) finns den uppsjö av litteratur som behandlar matchningseffektivitet (för en översikt se till exempel Karlsson och Skånberg, 2012). En delförklaring till ineffektivitet i matchningen och i företagens upplevda kompetensbrist kan finnas i utmaningarna att lyckas i rekryteringssammanhang.

En förutsättning vid nyrekrytering är att det finns ett utbud av arbetskraft med rätt utbildnings- och/eller yrkesbakgrund. Skillnaderna är stora mellan branscherna. Inom den mer kunskapsintensiva tjänstesektorn bedömer exempelvis it-branschen själv att det kommer att finnas ett förväntat underskott på 70 000 personer år 2024 (It- och telekomföretagen, 2020). Arbetskraften på den svenska arbetsmarknaden är dessutom tydligt uppdelad mellan könen, där det finns tydligt manligt respektive kvinnligt dominerande yrkesgrupper. Många företag har därför utmaningar att rekrytera arbetskraft med rätt utbildnings- och yrkesbakgrund men också av olika kön eller andra mångfaldsfaktorer.

Utifrån det enskilda företagets perspektiv handlar det om att matcha kompetensbehov med eftersökt utbildnings- och yrkeserfarenhet, men det kan också handla om andra kompetenser. I kapitel 2 redovisade vi ett sätt att särskilja olika kompetenser genom en uppdelning i kunskaper, skickligheter, färdigheter och vilja.

4.3.2 Tydlig konkurrens om arbetskraft enligt tjänsteföretagen

De kunskapsintensiva tjänsteföretag vi intervjuat anger civilingenjörer och utbildade inom data/it som sin kärnkompetens. Där visar prognoser på en brist både ur kortare och längre tidsperspektiv. För att hitta efterfrågade kompetenser anger företagen olika strategier. Företagen vi intervjuat använder klassiska rekryteringskanaler (rekryteringskampanj, rekrytering via sin hemsida, LinkedIn osv), men också mer

offensiva rekryteringsmetoder som headhunting eller samarbete med andra företag som "bearbetar" potentiella kandidater. Det tycks delvis bero på den kompetensbrist företagen möter. Yrkesgruppen "utvecklare" framstår enligt våra intervjuer som särskilt svåra att rekrytera. Några intervjupersoner beskriver också att de tappar en del personer till närliggande branscher. Bland annat Henning m.fl. (2019) har beskrivit den sammanlänkning som finns mellan branscher och att kompetens därför behöver ses branschöverskridande.

Företagen nämner nätverk som en viktig rekryteringsstrategi, vilket överensstämmer med tidigare litteratur och enkätundersökningar riktade till företag (IFAU, 2013; IFAU, 2017; Svenskt Näringsliv, 2020). Inget av företagen uppgav kontakter med Arbetsförmedlingen som central, även om två företag hade erfarenheter av praktik och subventionerad anställning via myndigheten.

Några företag uppger att de fyller kompetensbehov genom att blicka utanför landets gränser. De anger kompetensbrist men även kostnad som motiv. En form av outsourcing sker i form av att vissa rutinartade kompetensbehov (särskilt inom data/it) köps in från exempelvis Ukraina och Polen (se även liknande slutsatser i Ratio, 2014; Almega, 2019). Den internationella kompetensen beskrivs av intervjupersonerna inte enbart som ett sätt att tillgodose kompetensbehov utan också som en möjlighet för att etablera affärsverksamhet i utlandet. Flera företag beskriver hur digitaliseringen påverkar synen på internationell kompetens. En HR-person beskriver hur företaget värnar en lokal förankring men också vänder sig utanför landets gränser för att hitta kompetens: "*Man måste se möjligheter med digitaliseringen ändå.*"... "*...digitaliseringen gör ju för oss som ett litet bolag att vi kan befinna oss mitt i världen och kunna anlita ett outsourcingföretag som sitter i Bombay, om man har svårt att hitta kompetensen i Sverige och i närområdet.*" (Företag 4). Som vi återkommer till i kapitel 5 beskriver några av företagen hur pandemin bidragit till delvis nya sätt att nyttja kompetens från utlandet. Ökad användning av digitala hjälpmedel för kontakter med omvärlden, som en konsekvens av reserestriktioner, har generat nya erfarenheter för företagen vi intervjuat.

Flera av företagen vi intervjuat upplever att de rekryterar förhållandevis ung personal, framförallt när det rör data/it-utvecklare. En orsak är att de upplever det som svårt att identifiera mer seniora, eftersom dessa inte aktivt söker nya jobb och det blir alltför tidskrävande. Flera intervjupersoner uppger att företagen därför investerar mycket "onboarding" av yngre och nyanställda. Några företag arbetar aktivt och medvetet med att locka yngre och särskilt kvinnor till företaget. Flera intervjupersoner beskriver svårigheten att rekrytera kvinnor och att de upplever sig begränsade av hur könsfördelningen ser ut i den teknikinriktade sektorn.

Flera intervjupersoner beskriver det som viktigt att förmedla företagskulturen för att förebygga en felrekrytering. Detta anges av några företag vara en utmaning vid outsourcing av rekrytering, eftersom dessa firmor inte alltid lyckas förmedla den specifika företagskultur som företaget har eller vill skapa. Något som kanske var lite förvånande under intervjuerna var hur ofta samtalen leddes in på frågor om just företagskultur.

Några företag anger att de redan sett över sin rekryteringsprocess för att matcha bättre mot mjuka kompetenser för att förebygga felrekrytering, medan andra menar att det är

något de uppmärksammat men saknar tillräcklig kunskap om. "Vi har gått bort oss tidigare när vi inte höll i den processen och bara rekryterade på kompetens. Då får man en individ som inte alls passar, som blir katastrof för alla inblandade, även individen" (Företag 5). Företagsledaren beskriver vidare: "...då har vi fått gå tillbaka, vi har fått styra upp det här" och hänvisar till den struktur som de själva satt upp och som syftar till att utveckla det förhållningssätt som efterfrågas (det vill säga genom kompetensutveckling).

Rekrytering behöver inte bara innebära nyrekrytering utan kan också handla om interna rollförflyttningar inom ett företag. Företagen vi intervjuat lyfter i första hand nyrekrytering för att fylla kompetensluckor, vilket sannolikt kan härröras till att vi inte valt att intervjua de allra största företagen.

4.4 Kompetensutvecklingsinsatser har olika funktion

4.4.1 Resultat från tidigare studier

Kompetensutveckling kan vara en strategi för att arbetstagaren ska kunna utveckla och utföra samma arbetsuppgifter hos arbetsgivaren eller att arbetstagaren ska kunna utföra nya arbetsuppgifter hos arbetsgivaren. Kompetensutveckling som sker inom företag och på arbetsplatser kan också ses utifrån ett omställningsperspektiv – det kan förhindra uppsägning och stärka individens möjlighet att byta yrke (även om det enskilda företaget i teorin inte har några incitament att bekosta det senare). Det kan dessutom vara en strategi för att attrahera och behålla strategiskt viktig kompetens (Armstrong, 2016).

Syftet med olika kompetensutvecklande insatser varierar med bransch, företagsstorlek och affärsmodell. I vissa branscher läggs kurstimmar framförallt på personalutbildning inom hälsa och säkerhet (som också kan vara lagstiftade) medan denna typ utbildning inte är lika vanligt inom till exempel företagstjänster (SCB, 2018).

Enligt European Company Survey genomförs kompetensutvecklande insatser i högre utsträckning för att säkerställa kompetensen för nuvarande jobb än för att kunna ta sig an andra arbetsuppgifter inom företaget. 58 procent av företagen i EU svarade att kompetensutvecklande är mycket viktiga för att säkerställa kompetensen för *nuvarande jobb*. 24 procent av företagen uppgav kompetensutveckling som mycket viktigt för att kunna ta sig an *andra arbetsuppgifter*. Sverige är i internationell jämförelse ett av de länder där företagen tycks värdera kompetensutveckling högt (Eurofound/Cedefop, 2020).

Eurostat (EU:s statistikorgan) samlar vart femte år in uppgifter om hur företag i Europa använder personalutbildning. Data till nästa undersökning samlas in för referensåret 2020 och är ännu inte publicerad. I den senaste undersökningen Continuing Vocational Training Survey (CVTS) från 2015 tillfrågades företag om vilka tre kompetensområden som var viktigast för företagen under de närmaste åren samt vilken inriktning personalutbildningarna haft. Flest företag angav att det viktigaste området var "yrkesanpassad, teknisk eller praktisk kompetens". Därefter ansåg företagen att ledarkompetens, förmåga att samarbeta samt kundhantering var viktigt för dem. I relation till det fokus som idag finns på digitala kompetenser svarade förvånansvärt få att

allmänna it-kunskaper eller yrkesfärdigheter inom it var viktiga för företagen de närmaste åren.¹⁰

Som framgår i tidigare studier från Tillväxtanalys (PM 2020:14; PM 2020:22) finns skillnader mellan branscher och utbildningsnivåer när det gäller deltagande i personalutbildning. Personer med högre utbildning deltar i högre utsträckning. Personalutbildning (icke-formell utbildning) är enligt Continuing Vocational Training Survey (CVTS) mest förekommande för personal inom offentlig förvaltning, information- och telekommunikationsverksamhet och utbildningsbranschen. Små och medelstora företag tillhandahåller personalutbildning i lägre utsträckning än större företag (SCB, 2018).

4.4.2 Styr av kund och ny teknik enligt tjänsteföretagen

På frågan om företagen har några rutiner eller strategier för hur de arbetar med kompetensutveckling kommer de snabbt in på samtal om introduktionsprogram. Intervjupersonerna delar ofta upp kompetensutvecklingsinsatser i två delar, introduktionsprogram för nyrekryterade och insatser för redan befintlig personal. Företagen erbjuder introduktionsprogram för nyanställda som fortgår i ett år, och till och med upp till två år. Det innehåller bland annat frekventa avstämningar, genomgångar i företagets värdegrund och organisationskultur, grundläggande utbildningar, samt mentorskap. En intervjuperson beskriver lönsamhetsskäl som en av anledningarna till att satsa på kompetensutveckling hos nyanställda och mer juniora medarbetare: *"Direkt försöker vi få folk att utbilda sig och ta certifikat inom en viss produkt. Det lägger vi pengar på för att vi känner att vi får tillbaka det ganska fort i lite högre timpenning."* (Företag 10).

Kompetensutveckling av redan befintlig personal sker, enligt våra intervjuer, mer ad hoc. En övervägande del av kompetensutvecklingsinsatser, i form av personalutbildningar för redan befintlig personal, handlar om att lära sig nya system eller att få certifieringar som efterfrågas av kunder. Intervjupersonerna betonar ofta att kompetensutvecklingsinsatser för dem handlar om aktuell kompetens, till exempel att kunna hantera eller utveckla nya tekniska lösningar. Kompetensutvecklingen handlar också om att utveckla andra förmågor såsom ledarskap. För vissa individer och roller prioriteras ledarskapsutbildningar.

Flera intervjupersoner beskriver att kompetensutvecklingen handlar om att göra medarbetaren mer attraktiv gentemot kunder (genom att synliggöra personalutbildningar i certifikat och liknande). Arbetsgivaren är mer drivande i personalutbildningar för marknadsstyrda kunskaper. I våra intervjuer ser vi, som förväntat, att företagen genomför kompetensutvecklande insatser i vinstsyfte. Insatserna har en koppling till företagets specifika verksamhet. I det ingår också ett behov av att ibland genomföra mer satsningar på mer generella kompetenser (som ledarskap och projektledning). I nationalekonomisk teori antas företag ha begränsade incitament att bekosta utbildning som kan användas utanför företaget. Företagen vi intervjuat tycks inte dra några tydliga linjer mellan företagsspecifik och generell personalutbildning utan

¹⁰ Det är tänkbart att den breda svars kategorin fick många företag att välja denna bland de olika alternativen. Partiellt bortfall gör också att resultaten om kompetensbehov ska tolkas med viss försiktighet.

beskriver all genomförd utbildning som nödvändig för företagets utveckling och konkurrenskraft.

En avgörande aspekt som några intervjupersoner lyfter är att kostnaden för extern personalutbildning är väldigt hög. Eftersom den anställdas tid debiteras hos kunden uppstår det dubbla kostnader för företaget – kostnaden för utbildningen samt utebliven inkomst. För att minska förluster lyfter en intervjuperson att de förlagt utbildning utanför ordinarie arbetstid. Det handlade då om att erbjuda certifieringar på fritiden eller om andra kunskaper i syfte att stärka individens kompetens. Detta sågs som en "deal" mellan medarbetaren och företaget, företaget bekostar utbildningen i utbyte mot att medarbetaren genomför den på sin fritid.

4.5 Informellt lärande ofta viktigare än kompetensutveckling i organiserad form

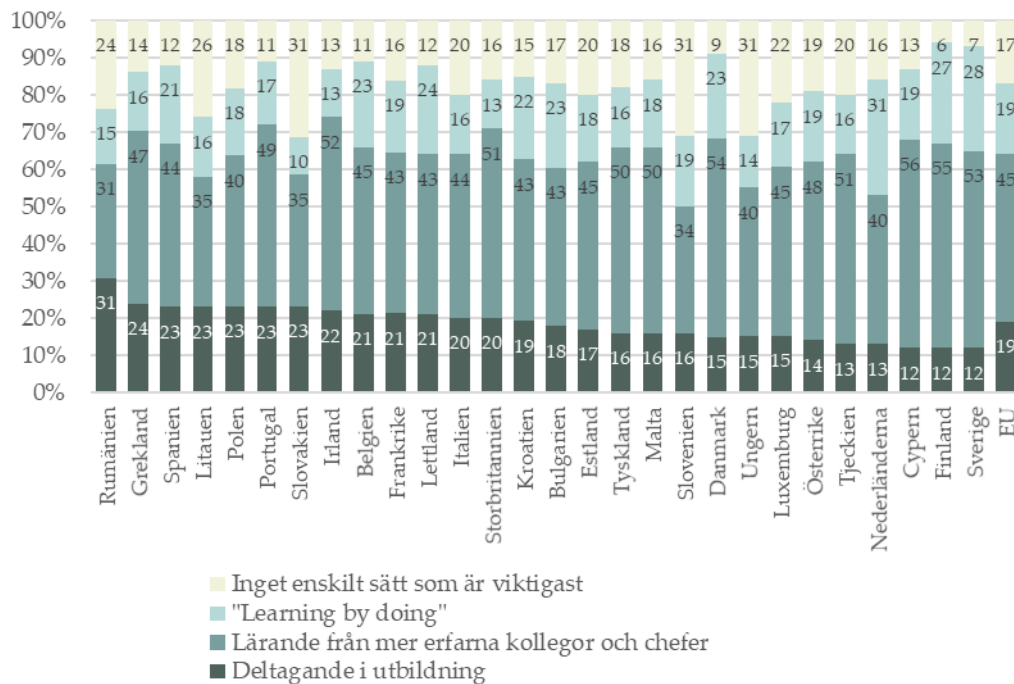
4.5.1 Resultat från tidigare studier

Enligt den senaste undersökningen Continuing Vocational Training Survey (CVTS) från 2015 erbjöd nio av tio företag sina anställda personalutbildningar. Skillnader i omfattning och inriktning fanns mellan olika stora företag och mellan branscher. Små företag, med 10-49 anställda, erbjöd personalutbildning i form av interna och externa kurser i lägre omfattning än medelstora och stora företag (SCB, 2018).¹¹ Skillnaden var särskilt markant för organisering av kurser men inte lika tydlig för andra typer av personalutbildning. Det kan förklaras av att andra typer av personalutbildning än kurser inte är lika resurskrävande för mindre företag att organisera. För företag är utbildningsinsatser förknippade med kostnader, främst i termer av utebliven produktion och lönekostnader. Detta gäller alla företag, men i synnerhet mindre företag (SCB, 2018; Ashton m.fl., 2008).

Det lyfts i flera studier att kompetensutveckling för små och medelstora företag inte i första hand består av personalutbildningar utan framförallt av det informella och oorganiserade lärande som sker i arbetet och vardagen (se till exempel Ashton m.fl., 2008). Att mäta all den kompetensutveckling som sker på arbetsplatser och i företag är således förknippat med utmaningar. Det beror bland annat på svårigheten att i undersökningar fånga den kompetensutveckling som inte sker organiserat utan mer informellt och i takt med att arbetsuppgifter utförs.

¹¹ Skillnaden är statistiskt säkerställd.

Figur 5. Dominerande sätt i företagen för att göra anställda skickligare i jobbet



Källa: Eurofound och Cedefop (2020).

Eurofound och Cedefops (2020) enkätundersökning riktad till företag runtom i Europa visar att lärandet från kollegor och "learning by doing" ofta anses viktigare än personalutbildningar i organiserad form (se figur 5).

Vid köp av kompetensutvecklande insatser använder sig företagen i Sverige i första hand av privata utbildningsanordnare eller konsulter. Det gäller såväl stora som små och medelstora företag (SCB, 2018). Relativt få företag vänder sig till offentliga utbildningsanordnare genom uppdragsutbildning inom yrkeshögskolan eller högskolan eller genom att en anställd deltar i en reguljär utbildning på arbetstid. Uppdragsutbildningar som universitet- och högskolor vänder sig inte heller till små och medelstora företag och nyttjas i begränsad omfattning av näringslivet (UKÄ, 2016).¹²

4.5.2 Individen driver sin kompetensutveckling men tjänsteföretagen försöker möjliggöra

Några intervjupersoner menar att det är svårt för företagen att på förhand avgöra vilken avkastning investeringar i personalutbildningar ger. Än svårare är det att avgöra vad, och hur mycket, företaget ska satsa på när det kommer till denna typ av investeringar. Särskilt gäller det vid köp av kurser. Företagsledare ställs inför frågan om utbildningen verkligen är relevant och om förhållandet mellan kostnad och nytta är rimligt. De aspekter som företagen främst lyfter fram är direktavkastning i form av investeringar i den kompetens kunder samt om utbildningen kan ge direkt nytta i det vardagliga arbetet. Detta förhållningssätt anses viktigt för att undvika investeringar i onödiga

¹²Av uppdragsutbildningens totala intäkter under 2019 utgjorde köp av svenska företag åtta procent.

utbildningar/överutbildning. "Går du bara en kurs men inte får använda dig av informationen, då är den ingenting värd." (Företag 2).

Utöver specifika personalutbildningar i organiserad form (som interna och externa kurser) sker kompetensutveckling i form av informellt lärande på arbetsplatsen, exempelvis via kunskapsutbyte mellan kollegor. De intervjuade företagen lyfter vikten av att vilja hjälpa andra och att dela med sig av kunskap som viktiga egenskaper hos en medarbetare. Denna mentalitet lägger grunden för ett lärande på arbetsplatsen, där medarbetare utbyter kunskap mellan varandra. Ett av företagen förtydligar: "...om du är med i vårt nätverk och bara suger ut kunskap men inte ger någonting tillbaka, då genererar du inget värde till de andra." (Företag 2). Flera intervjupersoner beskriver hur företaget vill främja en lärandemiljö på arbetsplatsen och lyfter det som en del av företagskulturen.

Intervjupersonerna lyfter även egenstudier med hjälp av interna eller externa yrkesforum eller möjligheter till att lägga tid på utvecklingsprojekt som former för kompetensutveckling. Utvecklingsprojekten syftar till att utveckla specifika produkter och system eller till att generera nya och mer innovativa lösningar. Företag med medarbetare som arbetar med programmering och it-utveckling använder youtube, interna eller externa plattformar och så kallade Hackatons för att utveckla kompetenser och lära sig nya saker "... ställer man en fråga någonstans så får man ett svar någon annanstans i världen, att säga att jag byggde ett script som fungerade så här. Det verkar som att det finns ett globalt nätverk av där man vill hjälpa varandra på ett annat sätt än kanske i vissa andra roller." (Företag 4). Sådan digitalisering kan således utveckla lärandemöjligheter hos vissa anställda.

De utbildningsaktörer som företagen använder sig av kommer nästan uteslutande från den privata sektorn. Två av företagen har vid enstaka tillfällen använt sig av offentliga aktörer för att utbilda sina medarbetare. Det ena företaget har köpt utbildning från en yrkeshögskola med specifik kompetens på området (Företag 7) och det andra företaget har köpt en kurs från ett universitet utomlands (MIT) (Företag 2).

4.6 Samarbeten styrs av lokalisering och verksamhet

4.6.1 Resultat från tidigare studier

I den företagsekonomiska litteraturen beskrivs olika intermediärer och deras roll för företagens kompetensförsörjning. En intermediär kan ses som en form av mellanliggande förbindelse mellan olika parter. Antalet och typer av intermediärer är stort och varierar med exempelvis affärsverksamhet, företagsstorlek och geografisk lokalisering (Wallo och Kock, 2018). Det finns exempelvis en privat marknad för rekrytering (rekryteringskonsulter, i "In-fasen") och för att utveckla kompetens (privata utbildningsleverantörer i "I-fasen"). I "Ut-fasen", där vi inte fördjupat oss, finns organisationer som stöttar med omställning. Till intermediärer räknas således allt från statliga myndigheter, regionala företrädare och arbetsförmedlingar till rekryteringsfirmor och webb-baserade tjänstefunktioner. Även enskilda och riktade offentliga satsningar kan räknas hit, såsom projektverksamheten hos Tillväxtverket, Svenska ESF-rådet och Almi (se kapitel 2). För mer kunskapsintensiva och innovativa verksamheter kan samarbeten med universitet och högskolor i forskningsfrågor och innovationsprogram också nämnas.

Wallo och Kock (2018) har gjort en omfattande sammanställning av intermediärer för företagens kompetensförsörjning, med fokus på små och medelstora företag. De menar att det saknas forskning om effekterna av olika intermediärer på nationella, regionala och lokala arbetsmarknader, särskilt med fokus på små och medelstora företag. Traditionellt studeras ofta arbetsmarknadsmediärer (såsom arbetsförmedling) och intermediärer i större företag. Författarna påpekar att det är svårt att bilda sig en uppfattning om effekten av de insatser som görs för att stötta enskilda företag i deras kompetensförsörjning. Små och medelstora företag har, enligt författarna, försummats i den tidigare litteraturen. De finner detta anmärkningsvärt med tanke på att små och medelstora företag utgör den största andelen företag i Europa.

Det är inte avsikten att i denna rapport ge en heltäckande bild av litteraturen i fråga om effekter av interventioner i samarbete med olika intermediärer. Vi noterar dock att studier av effekter och eventuella samband är betydligt mindre omfattande än de undersökningar som mäter hur företagsledare och anställda *upplever* att insatserna fungerat, det vill säga inte den faktiska effekten på lönsamhet och produktivitet.

4.6.2 Tjänsteföretagen framhåller lokala samarbeten med universitet och högskolor

Vi har i tidigare avsnitt pekat på att rekryteringsfirmor (avsnitt 4.3) och privata utbildningsaktörer (avsnitt 4.5) fyller en viktig funktion för många företag. I denna studie har vi inte kartlagt eller analyserat det offentliga utbudet av intermediärer utan pekat på ett fåtal offentliga insatser som fyller en sådan funktion inom näringspolitiken och politiken för den regionala utvecklingen (i huvudsak Tillväxtverket och projektmedel via Svenska ESF-rådet, se kapitel 2).

Företagen, som vi intervjuat, beskriver att kontakter och samarbeten med universitet och högskolor är viktiga för företagens kompetensförsörjning när det gäller offentliga aktörer. Kontakterna med universitet och högskolor handlar sällan om att utbilda företagets befintliga personal, utan om att rekrytera ny kompetens. Samarbetena ser olika ut men har liknande syften. Samarbetena handlar ofta om att marknadsföra sig och hitta de bästa studenterna inom ett visst program. Företagen samarbetar främst med det eller de högskolor och universitet som ligger närmast företagets kontor. Samarbetet de beskriver handlar om att medverka i utbildningar som är relevanta för företaget inför framtida rekryteringar. Det handlar också om olika typer av nätverk, att sponsra projekt och erbjuda praktikplatser.

Samarbetena som intervjupersonerna beskriver finns i regel i företagets geografiska närhet. Att samarbeten med universitet och högskolor inte bara fyller en funktion för näringslivet för forskningsbaserad kunskap utan också kan utgöra en viktig del i företagets rekryteringsstrategier framkommer också i tidigare undersökningar (Svenskt Näringsliv, 2018). Vid urvalet av företag till intervjuerna sökte vi en geografisk spridning. Även om företagen är utspridda över landet finns en koncentration av kunskapsintensiv verksamhet till storstadsregioner. Företagen vi intervjuat har alla en geografisk närhet till ett universitet eller en högskola. Koncentrationen av kunskapsintensiv verksamhet förklaras inom den ekonomiska litteraturen bland annat av tre mekanismer som är närliggande till företagets kompetensförsörjning, nämligen delning, matchning och

lärande (för en översikt av den så kallade agglomerationsforskningen, se Tillväxtanalys, rapport 2020:06 eller Tillväxtanalys, PM 2017:08).

Ett par intervjupersoner nämnde befintlig samverkan med yrkeshögskolan. I dessa fall beskrev intervjupersonerna att det handlade om medverkan i utbildningar. Annat som kom på tal under intervjuerna i fråga om samarbeten handlade om att branscher och företag behöver bli bättre på att förmedla yrkenas attraktivitet och vad ett yrke i praktiken innebär.

4.7 Tillväxt och organisationsfas påverkar utrymmet att vara strategisk

4.7.1 Resultat från tidigare studier

Företagens incitament att investera i personalrelaterat arbete beror till stor del på företagsstorleken men också på företagens tillväxtambitioner och organisationsfas. Företagens strategier kan utgå från mer långsiktiga planer eller från det nuläge som företaget befinner sig i. Ett tydligt exempel på förändringstryck är att det för företag, som ökar antalet anställda, förr eller senare blir nödvändigt att avsätta särskilda resurser för HR-administrativa arbetsuppgifter eller för mer strategiskt inriktat arbete.

Förändringar i hur företaget hanterar och organiserar sin personalstyrka kan föranledas av aktiva val eller som ett resultat av omvandlings-/förändringstryck, som gör det nödvändigt att förändra arbetet med, eller strategierna för, kompetensförsörjningen (Ellström och Hultman, 2006). Även om företagsintervjuerna i första hand speglar en viss typ av företagsverksamhet är olikheterna dem emellan tydliga i fråga om företagsstorlek, historik, lokalisering, tillväxttakt och organisationsfas.

4.7.2 Stora skillnader beroende på storlek, historik och framväxt i företagsintervjuerna

Det finns betydande skillnader mellan företagen, som beror på historik men också lokalisering. Att de intervjuade tjänsteföretagen organisatoriskt befinner sig i olika skeden framkommer tydligt i intervjuerna. Vissa har permitterat under pandemin, andra har vuxit. Vissa mönster kan ändå utrönas. Den mer strategiska dimensionen beskriver företagen på olika sätt i förhållande till den fas eller till den tillväxt företaget haft.

Ett par företag nämner att de växt organiskt över tid, andra uppger att de expanderat kraftigt med ett stort antal nyrekryteringar under en relativt kort period (Företag 11 och 12). Dessa företag har haft en tillväxt under pandemin och kan sägas vara i en tydlig process där de vill eller har vuxit i antal anställda. De senare beskriver utmaningarna med att expandera från färre till betydligt fler anställda, i synnerhet när resurserna för såväl det administrativa som strategiska arbetet i ett sådant läge är begränsade.

Ett företag har anställt ett tiotal personer under pandemin genom digitala rekryteringar. Företaget är i och med tillväxten i en fas där det identifierat behovet av en specifik HR-resurs, men med strategiskt ansvar. *"De som har ledande befattningar behöver den hjälpen, då pratar vi inte om löneadministration"*. Det går även att se kopplingar till förmågan att dra nytta av kompetensbasen i företaget. Företagsledaren beskriver: *"Performance i min värld handlar om att identifiera varje individs drivkrafter, att också kunna rikta varje individ åt rätt håll, så att säga. Att hitta vad individen går i gång på. Är den rättplacerad? Har du en drivkraft*

som går åt höger och sitter och ska utföra något som går åt vänster? Du kommer aldrig att få ut mer ur den individen, i alla fall inte mer än vad du kan förvänta dig.” (Företag 12).

En relativt nytillsatt HR-strateg beskriver på ett liknande sätt hur företaget tar ett mer samlat grepp om sin kompetensförsörjning efter flera nyrekryteringar: *”Vi har haft lite väl ambitiösa mål, men nu har vi byggt upp tydligare roller. Nu kan vi börja titta på kompetens tillsammans. Om vi vill erbjuda andra tjänster så kommer det att behövas andra kompetenser. Idag är det ingens ansvar att samla in vilken kompetens vi har.” (Företag 11).* Hen uppger vidare: *”Vi pratar jättemycket om det nu, hur viktigt det är att ha en strategi för hur vi ska växa och att vi tänker långsiktigt på kompetensförsörjningen. Att vi inte bara kan springa på känsla. Inte bara rekrytera folk som känner folk.” (Företag 11).*

I termer av en mer specifik resurstilldelning för HR-relaterat arbete kan några av intervjupersonerna återge när under företagets tillväxtresa, som HR-arbete fick en ny och ökad betydelse. Den ökade tillväxten genererade då mer administrativa uppgifter för företaget. Ett företag uppger att en heltidsanställd för HR-arbete kom på plats när företaget hade omkring 30–40 anställda. Innan dess var det vd som hanterade företagets personalrelaterade frågor. Intervjupersonen uppger att ett mer strukturerat arbete med HR-frågor var något som drevs från personalens sida, då inte allt HR-arbete på företaget hanns med (Företag 4). I ett annat företag var det vid 40–45 anställda som det uppstod otydlighet om *vem* medarbetarna skulle vända sig gällande vissa HR-frågor. Cheferna hade då inte hade svaren på frågorna, utan behövde lägga ner för mycket tid för att hitta informationen. Det handlade exempelvis om arbetsrättsliga frågor (Företag 11). Att anställa HR-personal är dock en resursfråga. En av företagsledarna beskriver en vilja att dröja med att anställa HR-personal, i syfte att hålla nere de administrativa kostnaderna. I takt med att företaget växte med fler anställda blev det till slut en nödvändighet (Företag 8).

5. Företagens kompetensförsörjning under pandemin

I detta kapitel redovisas några hittills genomförda studier om hur coronapandemin påverkat företagens kompetensförsörjning samt vilka effekterna kan tänkas bli på längre sikt. I media har större företag uttalat sig om hur de förändrar sina förhållningssätt. Här beskrivs hur ett antal små och medelstora kunskapsintensiva tjänsteföretag upplever att de ställt om sin verksamhet och kompetensförsörjning under pandemin till följd av ökat distansarbete.

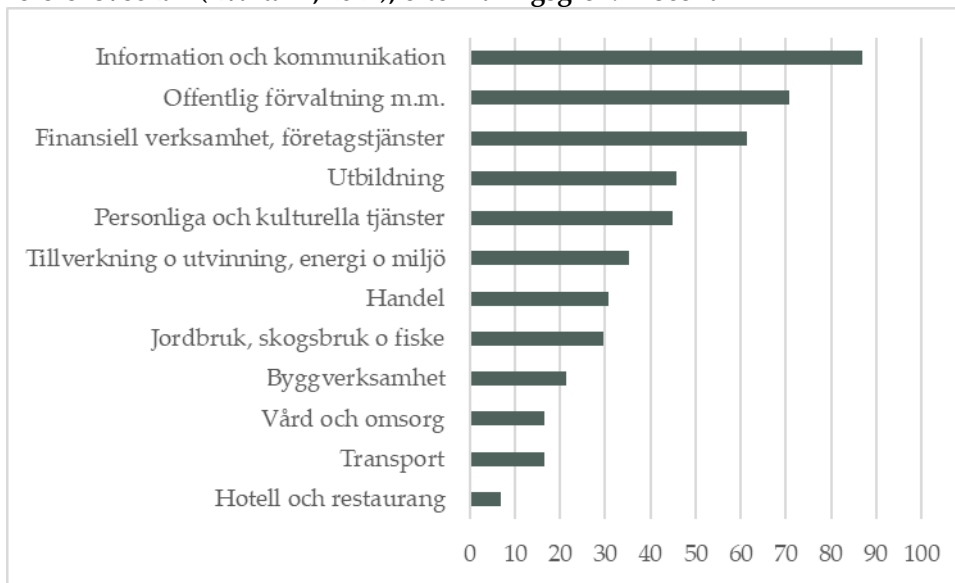
5.1 Tvingats ställa om mot mer arbete på distans

5.1.1 Resultat från tidigare studier

Distansarbete var en mer marginell företeelse innan pandemin men har nu etablerat sig på ett helt nytt sätt till följd av olika reserestriktioner (OECD, 2020). Flera större företag har gått ut i media om att de avser öka graden av distansarbete även efter pandemin. Spotify har gått ut med principen "Work from anywhere" och Google har kallat det "Flexible workweek". Även Microsoft och Ford Motor har gått ut med liknande budskap. Det lanseras inte minst som en strategi för att attrahera och behålla efterfrågad arbetskraft. Ofta beskrivs uttalanden av detta slag som ett sätt att locka talanger och som en del i företagets "employer branding". Det har inom forskningen påpekats att företag kanske förändrar sina strategier som mest i tider av kris (Bloom m.fl., 2014, s. 24). Många företag världen över har drabbats hårt av coronapandemin. Reserestriktionerna under pandemin tvingat många företag att förändra sina sätt att försörja företaget med kompetens.

Sedan maj 2020 innehåller SCB:s Arbetskraftsundersökning (AKU) frågor om distansarbete. Andelen som arbetade hemifrån har ökat gradvis under pandemin, från 29 procent under det tredje kvartalet 2020 till 42 procent under första kvartalet 2021. Hittills genomförda undersökningar är i linje med vad som kan förväntas. Inom näringslivet har framförallt verksamheter som var digitaliserade innan pandemin ökat graden av distansarbete. Det är, enligt AKU, i första hand företag inom information och kommunikation (SNI 58-63) som bedrivit arbete på distans. Inom denna bransch arbetade 87 procent hemifrån under första kvartalet 2021. Även inom finansiell verksamhet/företagstjänster (SNI 64-82) samt inom offentlig förvaltning var andelen som i någon mån arbetade hemifrån höga (61 procent respektive 71 procent).

Figur 6. Andel personer i arbete i åldern 15-74 år som arbetat hemifrån under referensveckan (kvartal 1, 2021), efter näringsgren. Procent



Källa: Arbetskraftsundersökningarna (AKU), SCB.

Det är framförallt personer i yrkesgrupper med högre utbildning som arbetat hemifrån: 67 procent av chefer, 66 procent bland personer med fördjupad högskolekompetens samt 59 procent bland personer med högskolekompetens eller motsvarande (SCB, AKU).¹³ Även inom administration och kundtjänst arbetade en förhållandevis hög andel hemma (43 procent). Som förväntat är andelarna låga i branscher och yrkesgrupper som behöver bedrivas på en fysisk plats, såsom vård och omsorg samt hotell och restaurang.¹⁴ Dessa mönster återspeglas också i några av de undersökningar som hittills genomförts i till exempel USA (Brynjolfsson m.fl., 2020; Barrero m.fl., 2021).

Tillväxtverkets kompletterande undersökning av Företagens villkor och verklighet, som riktar sig till små och medelstora företag, ger en liknande bild. Närmare 60 procent av de 969 företag som svarat på enkäten har i någon eller i hög utsträckning ökat graden av distansarbete jämfört med innan pandemin. Företagen har i samtliga branscher satsat mer på digitalisering, även om variationerna är stora. Även denna undersökning visar att redan digitaliserade branscher satsat i störst utsträckning (Tillväxtverket, 2021).

5.1.2 Nya sätt att hitta och konkurrera om kompetenser enligt tjänsteföretagen

Enligt såväl de stora multinationella företag som uttalat sig i media, liksom företagen vi har intervjuat inom denna studie, finns en konkurrens om arbetskraft och talang. En tolkning utifrån de intervjuer vi genomfört med kunskapsintensiva tjänsteföretag är att erbjudanden om ökad flexibilitet i förhållande till var arbetet bedrivs kan bli en nödvändighet för att konkurrera om kompetens som företagen efterfrågar. Inte minst ser

¹³ Ålderna 15-74 år, första kvartalet 2021.

¹⁴ Begränsade svarsunderlag gör att siffrorna inte kan redovisas på delbranscher (det vill säga med SNI på tvåsifferkod) eller för vissa yrkesgrupper.

vi den kopplingen till i den hårda konkurrensen om arbetskraft med kompetens inom it och digitalt relaterad kompetens.

Pandemin har på många sätt försvårat rörlighet av arbetskraft mellan länder. Samtidigt har distansarbetet också förändrat hur företag försett sig med kompetens genom att kommunikation och bemanning i högre utsträckning skett digitalt. Intervjupersonerna beskriver att distansarbetet har öppnat för nya sätt att bemanna. Det har breddat deras geografiska sökområde för att hitta eftersökt kompetens. Digitaliseringen har, enligt flera intervjuade företag, inte bara breddat det nationella sökområdet utan också gjort att företagen kan se sig om efter kompetens från utlandet på ett annat sätt en tidigare. En företagsledare sammanfattar det såhär: *"Helt plötsligt kan vi outsourca globalt med folk som sitter i hela världen"* (Företag 12).

Några företagsledare/HR-personer vi intervjuat pekar på att företaget haft en öppen och positiv inställning till distansarbete även innan pandemin, mycket till följd av att affärsmodellerna redan innan byggde på ett flexibelt förhållningsätt i tjänsteproduktionen och leveranser mot kund. Flera intervjupersoner hänvisar dock till att det inte enbart handlar om företagets eget förhållningssätt förändrats utan även kunders beteenden och förväntningar. Samtidigt uttrycker intervjupersonerna osäkerheter i bemanning och arbetets lokalisering framgent. En vd för ett företag säger: *"Vi har en filosofi, gör jobbet men var spelar ingen roll"*. Vd:n förklarar vidare att de trots ett digitalt arbetssätt innan pandemin inte utnyttjade det i särskilt stor utsträckning: *"Det sitter ändå i ryggmärgen. Även om vi hade möjlighet innan (red amn: corona) var det få som gjorde det. Vi har ställt frågan till personalen nu, och de säger ungefär två dagar i veckan. För oss är det där de upplever sig kunna göra jobbet. Men det kanske går tillbaka till någon normalitet."* (Företag 12).

5.1.3 Ökade digitala kompetenser - främst genom "learning-by-doing" enligt tjänsteföretagen

Företagen som vi har intervjuat är tvungna till kontinuerliga anpassningar till följd av införande av och efterfrågan på ny teknik. När det gäller ökad digitalisering till följd distansarbete under pandemin, tycks omställningen inte lett till någon ökad grad av personalutbildning i organiserad form (det vill säga genom interna eller externa kurser). Det lärande som varit förknippat med ökat distansarbete är snarare den kompetensutveckling som skett i takt med att arbetsuppgifterna genomförts på distans, i relation till kollegor men också i relation till kund.

Personalutbildning i mer organiserad form lyfts inte som det huvudsakliga sätt företagen anpassat sig till den digitala omställningen under pandemin. Några intervjupersoner säger dock att de ser möjligheter genom att digitaliseringen medfört en annan inställning till köpt personalutbildning på distans. Många företag anser det vara kostsamt att tillhandahålla särskilda utbildningsinsatser. Det finns en tydlig vinst med digitala utbildningar i form av tidsbesparing, genom minskat resande och möjligheten att involvera fler. Samtidigt menar ett par intervjupersoner att kostnaden per anställd inte blivit lägre vid köp av utbildning. Tidsbesparingen ligger snarare i att utbildningsinsatser tar mindre tid från produktion när de genomförs digitalt. En HR-person uttrycker sig såhär: *Vi ser ju fördelar med att corona öppnat upp. Helt plötsligt har allt blivit digitalt och det ger helt andra förutsättningar för oss att låta personal gå en utbildning. Förr försoann det kanske*

två arbetsdagar och nu i stället tre timmar. Jag tror många företag kan uppleva det som en fördel, man tappar inte så mycket tid.” (Företag 4).

5.2 Oklara effekter på produktiviteten

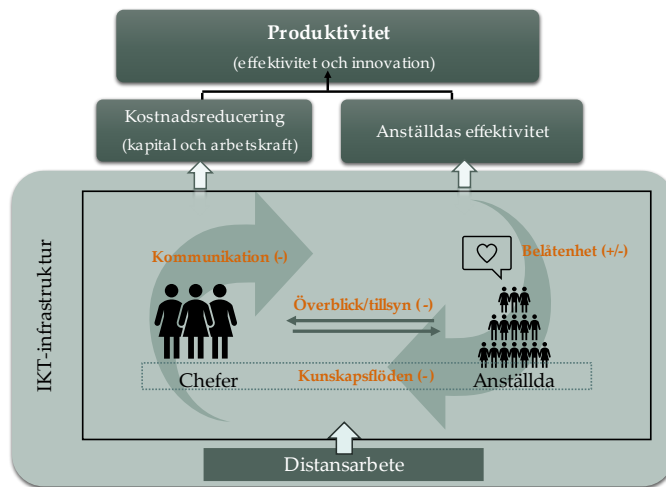
5.2.1 Resultat från tidigare studier

Coronapandemin har medfört ett ökat intresse för hur distansarbete påverkar företagens och de anställdas produktivitet. Forskare har lyft att det kan finnas kortsiktiga produktivitetsvinster av den ökade digitaliseringen, men att det är oklart hur den långsiktiga produktivitetsutvecklingen kommer att te sig, framför allt ur perspektivet att lärande, innovation och kreativitet ofta genereras i interaktionen mellan människor (OECD, 2020).

En del arbeten som kunnat utföras på distans är mer rutinartade. Samtidigt har mindre rutinartade arbeten som i normalfallet har tydliga inslag av social interaktion också utförts digitalt i större utsträckning. Det är också fallet för de små och medelstora företag vi intervjuat. Det kan noteras att den internationella forskningen i första hand studerat effekten av distansarbete vid mer rutinartade arbeten. I en mer välkänd studie där syftet är att undersöka eventuella *kausala* band mellan distansarbete och produktivitet finner forskare positiva effekter av distansarbete i callcenterverksamhet i Kina (Bloom m.fl., 2015).

Samtidigt varnar experter att det med pandemin och distansarbete kan skapas en produktivitetkris för såväl enskilda företag som på nationell nivå (OECD, 2020). Bilden nedan, omarbetad från en nyligen publicerad OECD-studie, visar hur distansarbete *kan tänkas* påverka produktiviteten i ett företag. Arbetsstyrkans produktivitet kan likväl stiga (med mindre pendlingstid, mer flexibilitet, ökat fokus) som sjunka (med otydliga gränser mellan arbetsliv och privatliv, isolering, dold övertid, bristande arbetsmiljö). Kostnadsbesparingar med ökat distansarbete kan frigöra resurser och tid för exempelvis innovation och annat utvecklingsarbete. Å andra sidan kan distansarbete försvåra kommunikation, kunskapsflöden och ledningsarbete – sådant som till stor del handlar om företagets kompetensförsörjning och ses som en grund för fungerande organisationer (OECD, 2020).

Figur 7. Distansarbete och produktivitet – vilka är drivkrafterna?



Källa: OECD, september 2020.

5.2.2 Påskyndad digitalisering men också nackdelar med distansarbete enligt tjänsteföretagen

Företagen vi intervjuat lyfter osäkerheter kring arbetet efter coronapandemin i relation till företagets och de anställdas produktivitet. Det gäller inte minst spridning av information och kunskap. Flera intervjupersoner uttrycker en oro för distansarbetets påverkan på det vardagliga och kollegiala lärandet och det kunskaps- och informationsutbyte som sker vid fysiska möten. Som framgår av tidigare studier och även i kapitel 4 pekar mycket på att det informella lärandet mellan kollegor i takt med att arbetsuppgifter utförs har stor betydelse för kompetensutvecklingen inom företag.

Företagen som vi intervjuat uppmärksammar särskilt svårigheter med att organisera nya team och med att introducera nyanställda om en större del av personalstyrkan arbetar på distans. Några intervjupersoner lyfter också möjligheten till interaktion i större grupper och möjligheten att involvera större delar av personalstyrkan som en fråga som inte är löst än, detta trots att flera av företagen redan innan pandemin hade erfarenhet av digitala arbetsätt. Det handlar bland annat om svårigheten att fånga kollegors eller gruppens reaktioner.

Därtill uttrycker flera intervjupersoner att pandemin ställt nya krav på ledarskap, att det finns oklarheter i arbetsmiljöansvar vid ökat distansarbete samt en farhåga om negativa konsekvenser för de anställdas psykiska hälsa. Flera intervjupersoner beskriver att de uppfattar att det ökade distansarbetet under pandemin passat vissa medarbetare bättre än andra.

Utifrån våra intervjuer med kunskapsintensiva tjänsteföretag går det givetvis inte att dra några slutsatser om bestående förändringar över tid. Det är ändå tydligt att de företag vi intervjuat, åtminstone ur ett kortare tidsperspektiv, förändrat sina sätt att förse företaget med kompetens. Dessa förhållandevis digitala företag har ökat den digitala kompetensen ytterligare, inte bara hos anställda utan också i företagsledning.

6. Slutsatser

Resultaten av den här studien bygger på litteraturstudier, uppföljningar av genomförda satsningar och intervjuer med företagsledare och/eller HR-personer i kunskapsintensiva tjänsteföretag. Vi har också intervjuat myndighetsföreträdare och forskare.

6.1 Begränsade förutsättningar att agera på kompetensbehov

Företagens strategiska arbete med kompetensförsörjning har lyfts fram som ett viktigt område att påverka för att stimulera företagets produktivitet (OECD, 2019). Tidigare studier visar att små och medelstora företag har begränsade förutsättningar att avsätta resurser och tid för ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Små och medelstora företag har inte alltid särskilda funktioner eller resurser avsatta för HR-arbete. Inte sällan bedrivs arbetet av vd/företagsledare. Det innebär tydliga begränsningar för det strategiska arbetet med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Det påverkar i sin tur förutsättningarna för det offentliga att möta företagets kompetensbehov med träffsäkra insatser.

Våra intervjuer med företagsledare och/eller HR-personal i företag med kunskapsintensiva verksamheter är i linje med tidigare studier:

- Mindre företag har begränsade resurser och tid att arbeta strategiskt och långsiktigt med verksamhetens kompetensförsörjningsbehov.
- Företagen ser svårigheter i att identifiera kompetensbehov i allmänhet och i att agera på kompetensbehov i synnerhet.
- Många små och medelstora företag reagerar reaktivt på omvärldsförändringar. Det innebär bland annat ett kortsiktigt perspektiv på kompetensbehov och att företagen eftersträvar omedelbar avkastning på kompetensinsatser.

Våra intervjuer visar att det finns utmaningar för företagen att identifiera vilka kompetenser som företaget besitter och vilka kompetensluckor de behöver fylla. Än större framstår utmaningen att agera på de kompetensbehov som företagen identifierat. Med andra ord, även företag vars främsta handelsvara är den kompetens företaget och de anställda besitter upplever det som en utmaning att hantera sin kompetensförsörjning strategiskt.

Våra intervjuer visar också att företagen i första hand riktar in sig på det mer yrkesrelaterade lärandet som sker i takt med att arbetsuppgifter utförs och inte mindre grad på personalutbildning i en mer organiserad form. Personalutbildningar i form av externa kurser anses vara dyra och tidskrävande och lyfts av företagen ibland också som tveksamma i fråga om effekt på lönsamhet och produktivitet.

6.2 Oklarheter i faktiska kompetensbehov

Det finns flera oklarheter kring vad företagets kompetensbehov består i. Flera företag lyfter fram kompetensbrist i termer av att det finns för få personer i landet med en viss utbildnings- eller yrkesbakgrund. Företag talar också om kompetensbrist i termer av brist på mjuka kompetenser, såsom attityd eller bristande engagemang. Det offentliga fyller givetvis en funktion i att bygga institutioner som understödjer ett samhälle där sådana

kompetenser utvecklas. Individerna bär givetvis också ett stort ansvar. Samtidigt pekar forskningen på företagets roll i att ta tillvara och utveckla efterfrågade kompetenser. Den ekonomiska litteraturen pekar på att företag behöver bygga organisationer och strukturer som bidrar till att kompetenser både nyttjas effektivt och utvecklas. Vår slutsats är att organisatoriska förutsättningar för lärande, kunskap och kompetensutveckling behöver uppmärksammas mer i policyutformningen.

En möjlig förklaring till att det finns oklarheter kring företagets behov är att företagen uppfattar vissa kompetensbehov som unika och verksamhets specifika. I våra intervjuer beskriver företagen det i termer av att matcha kompetens mot företagets specifika mål och kultur. I våra företagsintervjuer lyfts återkommande företagskulturen som en viktig del i kompetensförsörjningen. Företagen beskriver det som en utmaning att hitta rätt kompetens men också att åstadkomma den företagskultur som eftersträvas.

6.3 Även grundläggande medvetenhet behövs i många företag

Flera studier påtalar att det i små och medelstora företag saknas grundläggande medvetenhet och kunskap om systematiskt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning. En högre utbildningsnivå bland anställda och i företagsledningar tycks bidra till bättre fungerande organisationer och ett mer effektivt nyttjande av kompetens. Samtidigt ger tidigare studier bilden av att det är svårt att fastställa strategier som fungerar för bredare grupper av företag. Inom forskningen talas det om att det snarare handlar om att hitta en "best fit" snarare än att det går att tala om en "best practice" för hur enskilda företag bör förhålla sig till sin kompetensförsörjning (för en översikt av forskningen, se till exempel Armstrong och Brown, 2019; Harney och Alkhalaf, 2021). Vad som ger ett effektivt nyttjande av kompetens är således också unikt för det enskilda företaget. Företagens strategier och val för kompetensförsörjningen beskrivs ibland som företagets "svarta låda" (OECD, 2019).

Mot denna bakgrund har forskning och tidigare studier lyft att policy bör fokusera på att tillgodose företagsledare med grundläggande information om human resource management (HRM). Även grundläggande kunskap kan ge förbättringar i hur humankapitalet omsätts och utvecklas inom näringslivet (OECD/ILO, 2017; Eurofound/Cedefop, 2020). Rådgivning för företag tillhandahålls redan idag av olika organisationer och myndigheter. Det finns anledning att i utformningen av policy reflektera över i vilken mån olika stöd möter de små och medelstora företagens behov.

6.4 Krävs olika stöd och nätverksinsatser

Vilket stöd och vilka nätverk de små och medelstora företagen behöver för sin kompetensförsörjning och kompetensutveckling skiljer sig åt, bland annat beroende på geografisk placering, affärsinriktning och branschtillhörighet. Vi ser även skillnader mellan företag med liknande verksamheter eller affärsmodeller. Företagens kompetensnätverk kan bestå av såväl offentliga som privata kontaktytor. Det kan handla om privata rekryteringsfirmor eller utbildningsaktörer, branschorganisationer, lokala samarbeten eller samarbeten med offentliga utbildningsanordnare. Samarbeten som de intervjuade företagen uttrycker som särskilt betydelsefulla är kontakterna med universitet och högskolor. Syftet med dessa kontakter är sällan i syfte att kompetensutveckla personal utan snarare att attrahera och rekrytera talanger.

Tidigare satsningar visar att det ofta är svårt att involvera små och medelstora företag i satsningar som avser företagens kompetensförsörjning. Företag tycks ha svårt att initialt se nyttan och behovet av insatser som syftar till att främja hur de arbetar med kompetens. Erfarenheterna visar på vikten av att förstå den vardag och verklighet som många mindre företag lever i. Uppföljningar av ESF-projekt och tidigare satsningar av bland andra Tillväxtverket visar samtidigt att de företag som i slutändan deltagit ofta ser en nytta i form av ökad medvetenhet om den strategiska dimensionen av företagets kompetensförsörjning.

Det finns mycket att lära från tidigare genomförda satsningar för såväl anställda som företagsledning där målsättningen varit att främja kompetensutvecklingen i små och medelstora företag. Däremot finns det utmaningar att sprida erfarenheterna från många satsningar, exempelvis inom ramen för SeQF-arbetet, från valideringsområdet och från ESF-projekt. Det saknas idag också kunskap om resultat och effekter av satsningar med syfte att främja systematik och strategier för kompetensförsörjning i små och medelstora företag. Forskare på området strategisk kompetensförsörjning i små och medelstora företag påtalar dessutom att små och medelstora företag ofta förbisetts i litteraturen (se till exempel Harney och Alkalaf, 2021).

6.5 Digitalisering till följd av pandemin men oklara effekter på sikt

De mindre kunskapsintensiva tjänsteföretagen som vi har intervjuat ser både för- och nackdelar med den snabba digitaliseringstakten i relation till kompetensförsörjningen. Pandemin har påskyndat digitaliseringen av arbetssätt och öppnat upp för nya tekniklösningar. Det har visat att distansarbete fungerar och att åtminstone delar av verksamheterna varit möjliga att bedriva på distans (även om det var en initial nedgång och "chock").

Samtidigt uttrycker företagen stora osäkerheter i hur kompetenser i praktiken tas tillvara och utvecklas med ett ökat distansarbete. Det gäller i synnerhet det lärande som är mer oorganiserat. Det gäller den kompetensutveckling som i praktiken sker genom informations- och kunskapspridning inom organisationen och utbytet mellan kollegor. Företagen uttrycker exempelvis att det i nuläget saknas kompetens och digitala lösningar och teknik för det mer yrkesrelaterade och vardagliga lärandet som annars lägger grunden för hur kunskap och information delas inom företaget. Det saknas exempelvis digitala verktyg och lösningar som möjliggör interaktion i större grupper och som kan ersätta de fysiska möten som i ett normalläge möjliggör att organisationen och dess kompetenser synkas mot affärsmål och den specifika företagskultur som företaget försöker uppnå. Svårigheten att ersätta fysiska möten i detta syfte talar för att åtminstone de företag vi intervjuat kommer att återgå till ett nytt normalläge efter pandemin, med fysiska arbetsplatser men med åtminstone en ökad grad av distansarbete.

Coronapandemin har medfört ett ökat intresse för hur ett ökat inslag av distansarbete påverkar företagets och de anställdas produktivitet. Den ökade digitaliseringen kan ge ökad produktivitet genom effektiviseringar. Å andra sidan kan distansarbete utgöra hinder för kommunikation, kunskapsflöden och ledningsarbete, som ofta är grundläggande för hur väl organisationer fungerar (OECD, 2020). Företagen vi intervjuat pekar på både effektiviseringar och hinder med det ökade distansarbetet. En fråga för

framtida studier är om förändringarna blir bestående och vilka mer långsiktiga effekter som kan utrönas på företagens och de anställdas produktivitet.

6.6 Fortsatta studier

Denna studie ingår i ett större projekt på temat "Hur kan staten underlätta näringslivets framtida kompetensförsörjning?" Vi har i denna studie endast berört en del av de institutioner som är viktiga för kompetensförsörjningen till näringslivet. Två tidigare studier tar upp lärdomar från satsningar på kompetensförsörjning i andra länder och hur personalutbildningar kan utvärderas. I en kommande studie studerar vi effekterna av yrkeshögskoleutbildning, som fått ökad betydelse för att tillgodose näringslivets kompetensbehov.

Referenser

- Almega (2018). Turbodigitaliseringen tar jobben. Hög tid för kompetensavdrag.
- Almega (2019). Kunskapsintensiva tjänsteföretag – en motor för tillväxt och export.
- Anttila, M. (1997). Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process. Stockholm: Ekerlid.
- Appelbaum, E., Bailey, T. Berg, P. och Kalleberg, A. L. (2000), *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*, Ithaca, NY, ILR Press
- Arbetsförmedlingen (2021). Analyser av kompetensbehov. Återrapportering till regeringen 2020-10-26.
- Arbetsförmedlingen (2020a). Arbetsmarknadsutsikterna våren 2020 - Utvecklingen på arbetsmarknaden 2020-2021. Arbetsförmedlingen analys 2020:02.
- Arbetsförmedlingen (2020b). Automatiseringen på den svenska arbetsmarknaden.
- Armstrong, M. och Brown, D. (2019) *Strategic Human Resource Management: Back to the future? A literature review*. Report 517, Institute for Employment Studies.
- Armstrong M (2016). *Strategic Human Resource Management*, London, Kogan Page.
- Ashton, D., Sung, J., Raddon, A. och Riordan, T. (2008). Challenging the myths about learning and training in small and medium- sized enterprises : implications for public policy?, ILO Working Papers 994028103402676, International Labour Organization.
- Barrero, J.M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2020) COVID-19 Is Also a Reallocation Shock, *Brookings papers on economic activity*, vol. 2020, no. 2, pp. 329-371.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management journal*, vol. 39, no. 4, pp. 779-801.
- Becker, E. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 16. 53-101.
- Bloom, N. och Van Reenen, J. (2010). "Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?" *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1): 203-24.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D. och Reenen, J. (2014), JEEA - FBBVA LECTURE 2013: The new empirical economics of management. *Journal of the European Economic Association*, 12: 835-876. doi:10.1111/jeea.12094
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. och Jenny Ying, Z. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Boxall, P. F. och Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. 3. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan

- Braunerhjelm, P. (2020). Ett entreprenöriellt näringsliv för ett starkare Sverige. Entreprenörskapsforum. Working paper 2020:61.
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek A., Rock D., Sharma G., och TuYe, H-Y. (2020). *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data*. NBER Working Papers 27344, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Cardon, M.S. & Stevens, C.E. (2004), Managing human resources in small organizations: What do we know?, *Human resource management review*, vol. 14, no. 3, pp. 295-323.
- Ds. 2021:17. En reformerad arbetsrätt – för flexibilitet, omställningsförmåga och trygghet på arbetsmarknaden. Arbetsmarknadsdepartementet.
- Ellström, P. och Hultman, G. 2004, *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund.
- Eurofound and Cedefop (2020), *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Frey, C., och Osborne, M. (2013). THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? OMS Working Papers, September 18.
- Fölster, S. (2014). Vartannat jobb automatiseras inom 20 år - utmaningar för utmaningar för Sverige. Retrieved from STIFTELSEN FÖR STRATEGISK FORSKNING:
- Företagarna (2016). Det är attityden dumbom: Rätt attityd avgörande vid rekryteringar. Tillgänglig:
<https://www.foretagarna.se/contentassets/a8bcb31d16cc4bc999084b9115b6a56e/det-ar-attityden-dumbom-riks-nov-2016.pdf>
- Harney, B. & Alkhalaf, H. (2021). A quarter - century review of HRM in small and medium - sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go, *Human resource management*, vol. 60, no. 1, pp. 5-29. DOI: 10.1002/hrm.22010
- Henning, M. (2020), "Strukturförändringar och rörlighet på den svenska arbetsmarknaden", i *Arbetsmarknad i förändring – En antologi om förbättrad omställning*, Ackum, S. (red), Fores.
- Henning, M., Jakobsson, J. och Johannesson, E. (2019). Kompetenser för industri i omvandling. Utmaningar och strategier i nya kompetenslandskap. Centrum för regional analys, CRA Working Paper 2019:1.
- IFAU (2013). Hur arbetslivserfarenhet och nätverk kan förändra avkastningen på förmågor och utbildning. Rapport 2013:14.
- IFAU (2017). Informella kontaktnäts betydelse för arbetssökande och företag på den svenska arbetsmarknaden. Rapport 2017:11.
- IFAU (2018). Den ökande avkastningen på sociala förmågor. Rapport 2018:23.

- IT- och Telekomföretagen (2020). IT-kompetensbristen. Rapport. Tillgänglig: <https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2020/12/ittelekomforetagen-it-kompetensbristen-2020-online-version.pdf>
- Karlsson N & O Skånberg (2012), Matchningen på den svenska arbetsmarknaden, Underlagsrapport 9 till Framtidskommissionen.
- Karlström, K., Schlydt, H., Wallo, A., Kock, H., och Nilsson, B. (2009) Kompetensöverföring i småföretag - en övervägande informell process. HELIX Working Papers, ISSN:1654-8213.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2007). Employment Subsystems and the 'HR Architecture'" i *The Oxford handbook of human resource management*, eds. J. Purcell, P.M. Wright & P. Boxall, 1st edn, Oxford University Press.
- Marin-Garcia, JA. och Tomas, JM. Deconstructing AMO framework: a systematic review. "Intangible Capital", Oktober 2016, vol. 12, núm. 4, p. 1040-1087. DOI [10.3926/ic.838](https://doi.org/10.3926/ic.838)
- Nilsson, P, Wallo A., Rönnqvist, D och Davidson, B (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. Andra upplagan Lund: Studentlitteratur
- OECD (2020), Productivity gains from teleworking in the post covid-19 era: How can public policies make it happen? OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5d52e99-en>.
- OECD (2019) The Human Side of Productivity: Setting the Scene. Background Paper, OECD Global Forum on Productivity, 4th Annual Conference in Sydney, Australia Preliminary Version. OECD; Paris, France.
- OECD/ILO (2017), Better Use of Skills in the Workplace: Why It Matters for Productivity and Local Jobs, OECD Publishing, Paris.
- Osterman, P. (2008), "Improving Job Quality: Policies Aimed at the Demand Side of the Low-Wage Labor Market." I *A Future of Good Jobs?: America's Challenge in the Global Economy*, Timothy J. Bartik, Susan N. Houseman, editors. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute, pp. 203-244, <http://dx.doi.org/10.17848/9781435641037.ch6>.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, Harvard Business School Press.
- Proposition 2020/21. Budgetpropositionen för 2021.
- Purcell J (1999), 'Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac', *Human Resource Management Journal*, 9 (3).
- Ramboll (2021). Att stödja och främja det regionala kompetensförsörjningsarbetet – Utvärdering av Tillväxtverkets uppdrag 2018–2020. Rapport beställd av Tillväxtverket.
- Ratio (2014). Hur växer kunskapsintensiva företag som sysslar med företagstjänster? Samspelet mellan kompetens och konkurrens. Rapport nr 11. Stockholm: Ratio.

Rauch, A. & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms, *Journal of business venturing*, vol. 31, no. 5, pp. 485-504.

Regeringen (2021). Regeringens strategiska samverkansprogram. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-strategiska-samverkansprogram/> [2021-08-16]

Regeringens strategiska samverkansprogram (2021). Ökad digitalisering i näringslivet – med kompetensförsörjning som drivkraft. Åtgärdsförslag från Arbetsgruppen för digital kompetensförsörjning, februari 2021. Hämtad: <https://www.vinnova.se/m/regeringens-samverkansprogram/leveranser-fran-samverkansprogrammets-arbetsgrupper/>

Riksbanken (2020). Penningpolitisk rapport juli 2020. Rapport. Stockholm: Riksbanken. Tillgänglig: <https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ppr/svenska/2020/200701/penningpolitisk-rapport-juli-2020.pdf>

Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *The Journal of Political Economy*, 98(5): 71-102.

Scur, D. Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R. och Bloom, N. (2021). "The World Management Survey at 18: lessons and the way forward," *Oxford Review of Economic Policy*, Oxford University Press, vol. 37(2), s. 231-258.

SCB (2018). Vuxnas deltagande i utbildning – personalutbildning och andra former av utbildning. Temarapport 2018:1. Örebro: Statistiska Centralbyrån.

Skrivelse 2020/21:133. Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030.

SOU 2019:3. Effektivt, tydligt och träffsäkert – det statliga åtagandet för framtidens arbetsmarknad. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

SOU 2019:69. Validering – för kompetensförsörjning och livslångt lärande. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

SOU 2020:30. En moderniserad arbetsrätt. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Svenska ESF-rådet (2020) Årsredovisning 2020.

Svenskt Näringsliv (2018), Näringslivet och akademin – En undersökning om nyttan av samarbete.

Svenskt Näringsliv (2018). Branschvalidering – för effektivare kompetensförsörjning

Svenskt Näringsliv (2020). Näringslivets underliggande kompetensbehov och rekryteringsmönster - Rekryteringsenkäten 2020.

Teknikföretagen (2020). Att konkurrera med kompetens - Teknikföretagens policy för ett livslångt lärande.

Tillväxtanalys (2020). Agglomerationsekonomier och regionala spridningseffekter – vad är statens roll? Rapport 2020:06

- Tillväxtanalys (2020). Vad vet vi om personalutbildningars effekter på företag och individer? PM 2020:22.
- Tillväxtanalys (2020). Kompetensförsörjning genom livslångt lärande. Fem fallstudier i fyra europeiska länder. PM 2020:14.
- Tillväxtanalys (2020). Framtidens digitala kompetensbehov – en delphiinspirerad studie. PM 2020:08.
- Tillväxtanalys (2020). Framtidens kompetensbehov för digital strukturomvandling. Rapport 2020:02.
- Tillväxtanalys (2017). Näringslivsdynamik, städer och agglomerationsekonomier. PM 2017:08
- Tillväxtanalys (2010). Tjänsternas betydelse för tillväxt och omvandling i svensk ekonomi - nya data på tjänsteinnovationernas roll för produktivitet och export. Rapport 2010:13.
- Tillväxtverket (2021). Företagens villkor och verklighet. Huvudrapport. Stockholm: Tillväxtverket.
- Tillväxtverket (2020). Årsredovisning 2019.
- Tillväxtverket (2017). Strategisk kompetensförsörjning: Kartläggning av genomförda projekt och förutsättningar för framtida insatser. Sweco på uppdrag av Tillväxtverket. Rapport 0226. Stockholm: Tillväxtverket.
- Unionen Opinion (2018). Vår politik – Kompetensutveckling. Tillgänglig: <https://unionenopinion.se/var-politik/kompetensutveckling/>
- Universitetskanslerämbetet (2016:8). Uppdragsutbildning vid universitet och högskolor – Redovisning av ett regeringsuppdrag.
- Wallo, A. och Kock, H. (2018). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises : Exploring the role of human resource intermediaries, *Personnel review*, 2018, 47, 1008-1023.
- Wernberg, J. (2020). Små och medelstora företags digitala omställning efter pandemin. Entreprenörskapsforum. Tillgänglig: https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2020/10/Rapport_Digital_omstallning_web.pdf
- Västsvenska handelskammaren (2021). Så blir det nya omställningssystemet framgångsrikt - en västsvensk analys.
- Warhurst C. and P. Findlay (2012), "More effective skills utilisation: Shifting the terrain of skills policy in Scotland", Research Paper No. 107, SKOPE.v
- Warhurst, C och Luchinskaya, D. (2018). Skills utilisation: definition, theories, approaches and measures. Working Paper. Dublin: Eurofound.
- Wikholm, C., Sparrhoff, G., Jarebrant, C., Wallo, A., & Kock, H. (2018). Strategisk kompetensförsörjning för hållbart arbetsliv. En kunskapsöversikt och analys av utvalda ESF-projekt. Retrieved from Swerea IVF. Tillgänglig: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-160944>

Bilaga 1 Tillvägagångssätt för företagsintervjuer

Inför företagsintervjuerna bestämde vi ett antal kriterier för hur företagen skulle väljas ut, se nedan. Sökningen på företag gjordes därefter i databasen Retriever Business, som innehåller information om företag i Sverige (företagsnamn, antal anställda över tid, lokalisering och olika ekonomiska uppgifter).

Sökningen baserades på dessa urvalskriterier:

- Små och medelstora företag med mellan 20 och 199 anställda.
- Ingår i SNI-kod 61 – Telekommunikation, 62 - Dataprogrammering, datakonsultverksamhet och dylikt och 71 - Arkitekt- och teknisk konsultverksamhet; teknisk provning och analys.
- Företag där det varit aktuellt att rekrytera eller som upplever utmaningar att hitta lämplig kompetens för att växa (dvs. ett företag på som på sikt har förutsättningar att vara livskraftigt och inte är under avveckling).
- Behöver inte ha tagit del av en specifik offentlig- eller privatfinansierad insats. Det är lika intressant att belysa varför de inte tagit del av insatser.
- Företagen bör i huvudsak vara fristående och inte ha omedelbar tillgång till stora företags och koncerns interna resursutbud.
- Företagen ska vara lokaliserade till olika delar av landet.
- Företag som kan dela med sig av hur de arbetar med sin kompetensförsörjning. Det har inte någon betydelse om de har varit särskilt framgångsrika eller inte när det gäller deras kompetensförsörjning. Det centrala är att fallen är informationsrika och att intervjupersonerna är villiga att dela med sig av sina erfarenheter och sin kunskap.

Baserat på dessa urvalskriterier kontaktade vi de företag som vi ansåg intressanta. De företagsledare/HR-personer som accepterade en intervju fick frågeområden skickade till sig innan den digitala intervjun. Intervjuerna genomfördes semi-strukturerat med en intervjuguide med ett antal frågor. Följdfrågor ställdes i de fall vi behövde förtydliganden. Vid intervjuerna gavs också utrymme för att mer spontana reflektioner skulle komma till uttryck samt utrymme för frågor som intervjuguiden inte fångat upp.

Intervjuerna spelades in och transkriberades. De analyserades därefter genom en tematisk analys uppdelat på de centrala delar vi var intresserade av att kunna beskriva i rapporten. Vi valde att låta företagen och intervjupersonerna vara anonyma av flera skäl, bland annat för att uppgifter om deras kompetensförsörjning kan vara en del i företagens affärsstrategi och för att intervjupersonerna skulle kunna tala mer fritt under intervjuerna.

Frågeguide

Introduktion och företagets tillväxt

1. Kan du beskriva din roll på företaget?
2. Kan du kortfattat beskriva företaget där du är verksam (historik, lokalisering, tillväxt, utveckling av antal anställda).
3. Hur organiserar ni er internt för att förse företaget med efterfrågad kompetens?

Kompetenskartläggning och kompetensbehov

4. Vad kännetecknar kärnkompetensen på ert företag?
5. Har ert kompetensbehov förändrats det senaste året? Hur?
6. Hur identifierar och utvärderar ni den kompetens ni besitter?
7. Hur identifierar och utvärderar ni den kompetens ni behöver?
8. Hur upplever ni möjligheterna att hitta rätt kompetens vid nyrekryteringar?
9. Hur arbetar ni med att bibehålla kompetens? Finns det kompetenssegment som är svårare att bibehålla än andra?

Kompetensutveckling

10. Hur arbetar ni med anställdas kompetensutveckling? Hur och i vilket syfte genomför ni kompetensutvecklande insatser?
11. Har er personal deltagit i någon form av utbildning under det senaste året? Vilken inriktning hade utbildningen och till vilka riktade sig utbildningen?

Externa faktorer

1. Har pandemin förändrat hur ni arbetar med att rekrytera, behålla och utveckla kompetens?
2. Har ökad digitalisering och teknisk utveckling på andra sätt påverkat hur ni ser på eller värderar er kompetens?

Samarbeten

3. Vilka offentliga eller andra privata aktörer är viktiga för att uppfylla ert kompetensbehov? Kan du beskriva ert samarbete med dessa aktörer?

Tillväxtanalys har regeringens uppdrag att analysera och utvärdera statens insatser för att stärka Sveriges tillväxt och näringslivsutveckling. Genom vår kunskap bidrar vi till att effektivisera, ompröva och utveckla politiken

I vårt arbete fokuserar vi på avgörande frågor för tillväxten i en öppen och kunskapsbaserad ekonomi som Sverige. Våra analyser och utvärderingar baserar sig på vetenskap och beprövad erfarenhet.

Sakkunniga medarbetare, unika databaser och utvecklade samarbeten på nationell och internationell nivå är viktiga tillgångar i vårt arbete. För att göra våra kunskapsunderlag relevanta och använda för vi en kontinuerlig dialog med dem som berörs.

Tillväxtanalys finns i Östersund (huvudkontor) och Stockholm.

Den kunskap vi tar fram tillgängliggör vi på www.tillvaxtanalys.se. Anmäl dig gärna till vårt nyhetsbrev för att hålla dig uppdaterad om våra pågående och planerade analys- och utvärderingsprojekt. Du kan även följa oss på LinkedIn.



Tillväxtanalys
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon: 010-447 44 00
E-post: info@tillvaxtanalys.se
Webb: www.tillvaxtanalys.se