



**Hållbart arbete**

**Kompetensutveckling**

**Ett stöd- och studiematerial**



**IFMETALL**



# Innehåll

<b>Förord</b>	<b>4</b>
<b>Utgångspunkter för hållbart arbete</b>	<b>5</b>
<b>Kompetens för konkurrenskraft och hållbart arbete</b>	<b>6</b>
<i>Helhetssyn och långsiktighet</i>	
<i>Det fackliga uppdraget</i>	
<b>Vad är kompetens</b>	<b>8</b>
<i>Individuellt och organisatoriskt perspektiv</i>	
<i>Olika utgångslägen</i>	
<i>Kompetensutveckling på många sätt</i>	
<i>Kompetensutveckling kräver planering</i>	
<b>Var är företaget på väg</b>	<b>10</b>
<i>För dagens och morgondagens behov</i>	
<i>Att engagera medlemmarna</i>	
<b>Samarbetet med arbetsgivaren</b>	<b>12</b>
<i>Stöd i avtal</i>	
<i>Att hantera arbetsgivarens motstånd</i>	
<i>Håll fast i den egna ideologin</i>	
<b>Att motivera medlemmarna</b>	<b>15</b>
<i>Arbetsgivarens ansvar</i>	
<i>Ge det rätta stödet</i>	
<i>Lönesystemet ska stimulera utveckling</i>	
<b>Kompetensutveckling steg för steg</b>	<b>17</b>
<i>Ta reda på företagets mål – och dess behov i nuet</i>	
<i>Inventera de anställdas kompetens</i>	
<i>Sammanställ en helhetsbild</i>	
<i>Utvecklingsplaner för alla</i>	
<i>Dokumentera kompetens och utveckling</i>	
<i>Se också på rehabiliteringsbehoven</i>	
<i>Jämställd utveckling</i>	
<b>Organisera kompetensutvecklingen</b>	<b>20</b>
<i>Punkter att checka av</i>	
<i>Att skapa en lärande organisation</i>	
<i>Lokal överenskommelse</i>	
<b>Utdrag ur några avtal som ger stöd för kompetensutveckling</b>	<b>21</b>

# Förord

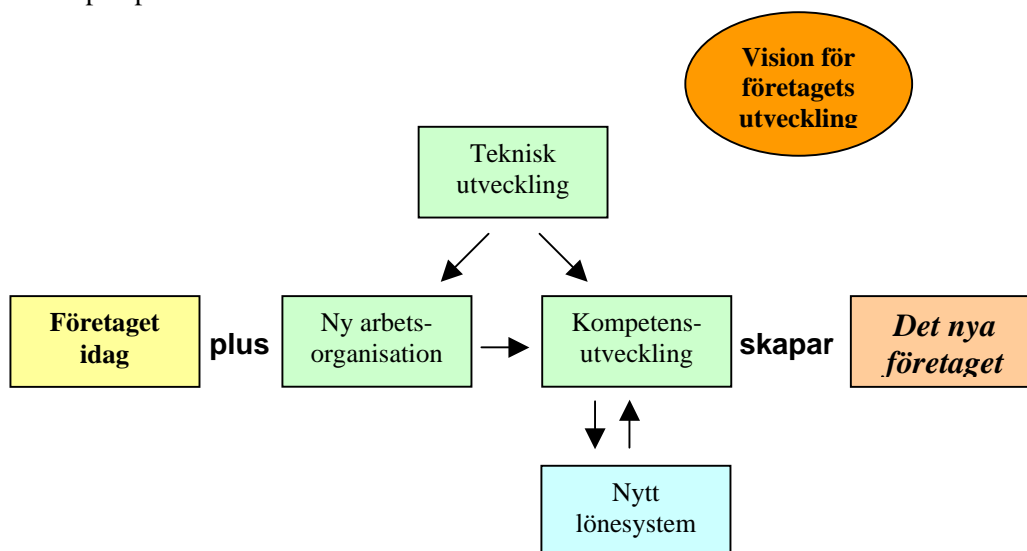
Detta material är en del i utvecklingspaketet Hållbart arbete. Det utgår från den plattform Hållbart arbete som antogs av förbundsstyrelsen 2009 och det kommer att bestå fyra häften:

- *Arbetsorganisation och arbetsutveckling*
- *Kompetensutveckling*
- *Lönesättning och lönesystem*
- *Metoder för utveckling*

För att nå ett Hållbart arbete måste vi arbeta på bred front. Med såväl arbetsorganisation, som kompetensutveckling och lönesättning. Och vi måste jobba med metoder som ger hög medlemsdelaktighet och en god partssamverkan.

Rätt utformade stöder arbetsorganisationen, kompetensutvecklingen och lönearbetet varandra – utan ett helhetsperspektiv kan de rent av motverka varann. En lönesättning som driver upp tempot kan öka antalet belastningsskador. Kompetensutveckling i en arbetsorganisation där det nya kunnandet inte kan tillämpas är bortslösad. På samma sätt som införandet av en ny arbetsorganisation utan utbildning för nya arbetsuppgifter haltar betänkligt.

Bilden nedan illustrerar hur olika aspekter hänger samman och vikten av ett helhetsperspektiv.



Detta häfte om kompetensutveckling kan användas i lokala utbildningar för Hållbart arbete. Det kan även användas som stöd för klubbar som vill påbörja ett lokalt utvecklingsarbete.

De olika delarna i utvecklingspaketet återfinns på medlemsportalen under rubriken Hållbart arbete ([www.ifmetall.se](http://www.ifmetall.se)). Häftena Arbetsorganisation och arbetsutveckling samt Lönesättning och lönesystem är dock fortfarande under arbete (januari 2010).

## Utgångspunkter för ett hållbart arbete

- Arbetsorganisationen ska formas så att alla anställda får ett meningsfullt arbetsinnehåll och kan växa i sitt arbete. Arbetsuppgifterna ska kunna bli fler, nya befogenheter läggs till de gamla och ansvaret utvidgas.
- Arbetsorganisationen ska bidra till ökad jämställdhet genom att utvecklande och mindre utvecklande arbetsuppgifter blandas i befattningarna – istället för att fördelas på olika befattningar.
- Arbetsorganisationen ska utformas med hänsyn till dess inverkan på arbetsmiljön. De anställda ska kunna växla mellan arbetsuppgifter så att sammantaget högst 75 procent av arbetstiden upptas av ensidigt upprepat, starkt styrt eller bundet arbete.
- Arbetsorganisationen ska ge utrymme för att anpassa arbetsuppgifter efter den enskildes behov vid rehabilitering.
- En analys av risker och konsekvenser av den planerade förändringen på kort och lång sikt ska göras vid varje förändring av arbetsorganisationen.
- Alla anställda ska ha kompetensutveckling för arbetet och för ökad anställningstrygghet.
- Kompetensutvecklingen ska stärka såväl de anställdas som företagets utveckling och ska genomföras som en del i den dagliga verksamheten.
- Kompetensutvecklingen ska bidra till en jämnare könsfördelning inom yrken, befattningar och enheter på företaget.
- Lönesystemet ska stimulera de anställda till utveckling i arbetet, bidra till företagets utveckling och därmed till ett ökat löneutrymme. Det ska också bidra till jämställda löner.
- Arbetet med att utveckla arbetsorganisationen ska ske i samverkan mellan företag och fack. Den ska ske på ett så tidigt stadium att den ger ett reellt inflytande. De anställda ska göras delaktiga och ges möjlighet att medverka i planering och förändring av det egna arbetet.

# Kompetens för konkurrenskraft och hållbart arbete

Kompetensutveckling. Det är en viktig fråga såväl för den enskilda arbetstagaren, som för företaget och samhället.

- Genom en förändrad arbetsorganisation förbättras de anställdas möjligheter till utveckling i arbetet och till utveckling i lön.
- Genom ökad kompetens hos de anställda förbättras företagets konkurrenskraft, produktivitet och lönsamhet – och därmed tryggas jobben på företaget.
- Med ökad kompetens stärks de anställdas ställning, om det ändå skulle bli nedskärningar. Antingen det gäller att platsa i den nya organisationen eller få nytt jobb utanför företaget.
- Genom ökad kompetens stimuleras tillväxten i samhället – en förutsättning för vår välfärd.

Den utveckling som sker för den enskilda individen bidrar till allas vår välfärd. På samma sätt som denna välfärd är en förutsättning för individens möjligheter – inte minst möjligheterna till utveckling.

## Helhetssyn och långsiktighet

För att få igång en bra kompetensutveckling på företaget krävs en facklig helhetssyn. Kompetensutvecklingen måste understödjas av och i sin tur understödja utvecklingen av arbetsorganisation och produktionssystem, liksom lönesättning och lönesystem.

Det gäller också att skapa strukturer som är långsiktigt hållbara. De anställdas kompetensutveckling får inte vara beroende av engagemanget hos en enskild personalhandläggare eller facklig eldsjäl.

Det räcker dock inte med struktur för planerad kompetensutveckling. Det gäller också att skapa en struktur för fortlöpande utveckling, utifrån de erfarenheter som de anställda får i vardagen. Att göra företaget till en lärande organisation.

## Det fackliga uppdraget

Klubbens uppgift är att arbeta för att få igång en partsgemensam utvecklingsprocess som stärker såväl individen som företaget. Ansvaret för att utveckla de anställdas kompetens ligger dock ytterst på arbetsgivaren, utifrån både verksamhetens och individens behov.

Klubben har även en viktig roll i planeringsarbetet, för att påverka utformning och fördelning av kompetensutvecklingsinsatserna. Varje anställd måste få en kompetensutveckling som säkrar att han/hon har en plats också i morgondagens arbetsliv. Varje anställd måste få möjlighet att använda *alla* sina resurser i arbetet – också sitt engagemang, sin kreativitet och sin förmåga att lösa problem.

### **Att fundera på**

- På vilket sätt fungerar kompetensutvecklingsarbetet idag på företaget? Finns den nödvändiga helhetssynen?
- Får alla anställda den kompetensutveckling som de behöver?

### ***Några fakta***

2007 skickade IF Metall ut en undersökning till alla klubbar med minst 50 medlemmar, *Industriarbetarnas arbetsvillkor*. Svaren motsvarar 55 procent av den grupp undersökningen riktades emot – totalt cirka 90 000 medlemmar.

Nedan några axplock ur resultaten när det gäller kompetensutveckling.

- Det genomsnittliga antalet utbildningsdagar för industriarbetare har sjunkit. År 2006 hade män i genomsnitt 1,49 dag och kvinnor 1,29. När gamla Metall genomförde motsvarande undersökning 1998 hade män 2,36 dagar och kvinnor 1,74 dag.  
Det är dock stora skillnader mellan olika avtalsområden.
- På frågan varför personalutbildningen respektive lärandet i arbetet inte är tillräcklig svarade cirka en tredjedel av klubbarna *brist på tid* respektive *brist på insikt hos ledningen*. Lite drygt en av tio klubbar svarade *brist på ekonomiska resurser*.
- Nästan 91 procent av personalutbildningen är direkt kopplad till arbetsuppgiften. Bara drygt 8 procent rör kunskaper för kommande arbetsuppgifter (en halvering från 1998). Knappt 1 procent rör grundläggande kunskaper som svenska, matematik och engelska.
- 75 procent av industriarbetarna i undersökningen finns på arbetsplatser där man systematiskt genomför utvecklingssamtal. 74 procent av männen och 70 procent av kvinnorna på dessa arbetsplatser omfattas.
- Knappt 12 procent av företagen har utbildningsplaner för alla som årligen följs upp.

Sannolikt används alltså utvecklingssamtalen bara i blygsam omfattning som verktyg för utveckling av kompetens och arbetsorganisation.

# Vad är kompetens

Kompetens är ett begrepp som många använder sig av. Men vad betyder det egentligen? Kompetens är inte detsamma som formell utbildningsnivå. Kompetens är en kombination av vad man vet, kan, vill och vågar. *Vet* står för teoretisk kunskap. *Kan* för praktisk erfarenhet. *Vill* för ambitioner och inställning. *Vågar* för självförtroende och självkänsla. Kompetensen är det som uppstår när det allt detta kombineras. Kunskaperna måste omsättas i konkret verksamhet och det kräver både engagemang och självkänsla, att man vill och vågar.



## Individuellt och organisatoriskt perspektiv

Kompetensutveckling kan ses både utifrån ett individuellt och ett organisatoriskt perspektiv.

Det organisatoriska perspektivet handlar om att skapa befattningar som den anställda kan utvecklas i. Det individuella perspektivet handlar om kompetensutveckling som ger individen möjlighet att utvecklas – inom ramen för sin befattning eller så att man kan gå in också på andra befattningar.

För att skapa utvecklingsmöjligheter för alla är det ett måste att arbeta aktivt utifrån både det organisatoriska och det individuella perspektivet.

## Olika utgångslägen

Kompetensen ser olika ut från den ena arbetstagaren till den andra.

I botten ligger den kunskap vi har med oss från skolan. Från grundskolan och för vissa också från gymnasiet och kanske även från högskolan. Sedan har denna kunskap byggts på i arbetslivet. För genom arbetet lär vi oss fortlöpande.

Också här finns dock skillnader mellan individer. Vissa har jobbat hela livet inom samma verksamhet, medan andra har erfarenhet av många olika arbetsuppgifter och arbetsplatser.

Det är viktigt att se att förutsättningarna kan skilja sig åt.

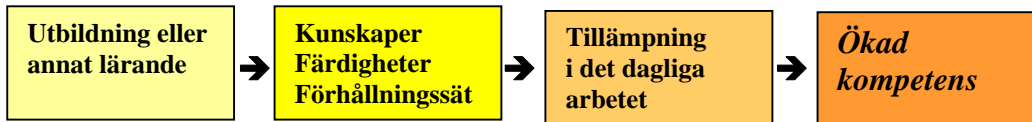
## Kompetensutveckling på många sätt

När man pratar om kompetensutveckling tänker många på personalutbildning. Begreppet är dock betydligt vidare. Det kan också handla om att i organiserad form få prova nya arbetsuppgifter med stöd av en handledare, att göra studiebesök, att praktisera på en annan avdelning eller att delta i ett utvecklingsprojekt.



Sätten att utveckla kompetensen är många och bör väljas utifrån vad den anställda upplever fungerar bäst för honom eller henne. Oftast är det dock bra om teori och praktik varvas. Den kunskap man får måste omsättas i praktiken för att den ska ”fästa”.

Här har inte minst cheferna ett ansvar för att den som fått en viss utbildning eller getts möjlighet till lärande på annat sätt, också får möjlighet att tillämpa de nya kunskaperna/färdigheterna. Kunskap som inte används förtvinar och de resurser som lagts ned på en sådan kompetensutveckling är i stor utsträckning bortkastade.



### Kompetensutveckling kräver planering

Det är viktigt att kompetensutvecklingsinsatserna på företaget är planerade. Det ska framgå *hur* utvecklingsinsatsen ska ske, *när* och *vem som ansvarar*. Och det måste vara tid avsatt för detta!

Om det i utvecklingsplanen anges att en anställd ska lära sig en ny maskin, då ska det också framgå när detta ska ske, vem som ska vara handledare, liksom vem som sköter den anställdas ordinarie arbetsuppgifter under tiden.

I planen ska också finnas inlagt en avstämning där chef och anställd tillsammans kan ta ställning till hur kompetensutvecklingen fungerat och om det behövs kompletterande insatser. Det ska också framgå av planeringen när och hur den anställda ska få möjlighet att tillämpa sina nya kunskaper.

Att en kompetensutvecklingsinsats genomförs enligt plan innebär dock inte att vi kan slå oss till ro. Det inte är klart med detta. Vi måste vara långsiktiga i vårt arbete, både utifrån företagets och den anställdas perspektiv.

Kompetensutveckling handlar om ett livslångt lärande.

#### **Att fundera över**

- Vilken syn på kompetensutveckling finns på företaget?  
Finns medvetenheten om vikten av ett organisatoriskt perspektiv för att alla ska kunna få utveckling i arbetet?
- Ser företaget kompetensutvecklingen som en kostnad eller som en investering?
- Fungerar kedjan ”utbildning/lärande → ökad kompetens” som den ska på företaget (se bilden ovan)?

# Vart är företaget på väg

Första steget när det gäller kompetensutveckling är att vara klar över vart företaget är på väg. Några frågor att ställa sig kan här vara

- Hur ska företaget fungera om 5 år? Jobbar vi med samma typ av verksamhet eller med ny typ av produktion? Vilket produktionssystem kommer vi att arbeta med?
- På vilket sätt behöver företaget utvecklas för att bli starkare på marknaden? Handlar det om teknisk utveckling, kvalitet på produkterna, leveranssäkerhet och/eller om en ökad servicenivå? Annat?
- Hur ska vi jobba gentemot kunder och leverantörer? Hur ska vi samarbeta inom företaget? Med andra företag?

## För dagens och morgondagens behov

I bästa fall har klubben och företagsledningen gemensamt arbetat fram en bild av hur företaget ska utvecklas. Då får denna bli utgångspunkt för arbetet med att utveckla kompetensen på företaget.

Saknas en gemensam målbild för företagets utveckling får klubben på andra sätt ta reda på vart företaget är på väg. Ett första steg är att ta del av företagets affärsplan, investeringsbeslut med mera. Har de anställda representanter i bolagsstyrelsen finns givetvis kunskap att hämta hos dessa.

Den bild klubben då får fram får sedan fördjupas i diskussioner med företagsledningen.

### *Också se till produktionens behov i nuet*

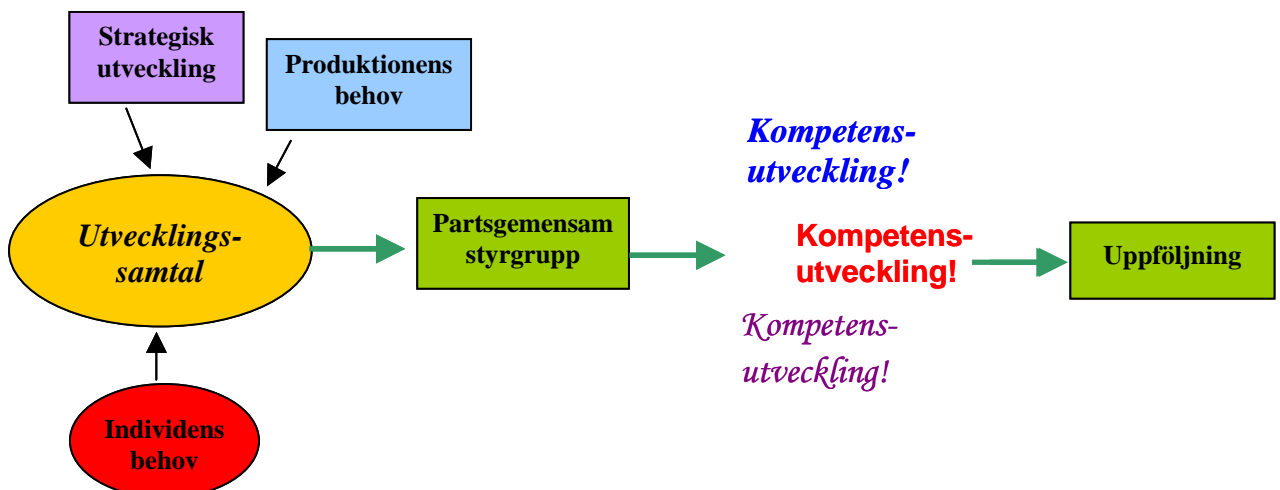
Kompetensutvecklingen ska dock inte bara planeras utifrån företagets framtida utveckling. Den måste också planeras utifrån produktionens behov i nuet. Här finns ofta ekonomiska vinster för företaget att göra. Kvalitetsbrister, oönskade stopp och andra problem i produktionen beror inte helt sällan på att de anställda inte fått tillräcklig utbildning för arbetet.

### *Individens behov*

En viktig del i behovsinventeringen är förstås att ta reda på vilka behov av kompetensutveckling som den enskilda arbetstagaren upplever, både för befintliga arbetsuppgifter och för att kunna ta på sig nya arbetsuppgifter.

För att detta ska fungera krävs att utvecklingssamtal genomförs regelbundet på företaget. Detta beskrivs utförligare i avsnittet Kompetensutveckling steg för steg.

Bilden nedan illustrerar hur kompetensbehovet inventeras utifrån dessa olika aspekter och hur detta ger grunden för den kompetensutveckling som ska genomföras på företaget.



## **Att engagera medlemmarna**

För att göra en behovsinventering krävs alltså dels en bild av nuläget och vad det ställer för krav på förbättringar, dels kunskap om företagets strategiska planering inför framtiden (nya produkter, större investeringar, eventuella nya marknader etcetera).

I detta arbete måste medlemmarna vara delaktiga. Medlemmarnas kunskaper krävs också för att få en så bred och nyanserad bild som möjligt av vilken kompetensutveckling som krävs för att nå dit.

I häftet *Hållbart arbete: Metoder för utveckling* finns beskrivet hur arbetet med att forma såväl nulägesbeskrivningen som bilden av det önskade målet kan läggas upp.

### ***Att fundera över***

- Har klubben en klar bild av vart företaget är på väg, av dess framtida utveckling?
- Finns det tillräcklig kunskap om vilken kompetensutveckling som behövs utifrån produktionens behov i nuet?
- Genomförs regelbundet utvecklingssamtal där de anställdas behov av utveckling tydliggörs?

# Samarbetet med arbetsgivaren

Arbetet med kompetensutvecklingen på företaget förutsätter en nära samverkan med företagsledningen. Det är arbetsgivaren som är ansvarig för kompetensutvecklingen på företaget – det är också denna som sitter på besluten om resurser. Såväl de ekonomiska resurserna som de anställdas tid.

## Stöd i avtal

I våra avtal finns skrivningar om hur arbetsgivaren ska leva upp till sitt ansvar för kompetensutvecklingsfrågorna.

Dessa skrivningar är tydliga om att kompetensutvecklingen ska utgå från inte bara företagets utan också den enskilda arbetstagarens perspektiv. Här anges också att parterna ska samverka och hur arbetet kan läggas upp (utvecklingssamtal, utvecklingsplaner med mera).

Utdrag ur teknikavtalet, allokemiska avtalet och avtalet för stål- och metall återfinns i bilaga 1, *Utdrag ur några avtal som ger stöd för kompetensutveckling*. De flesta övriga avtal har liknande skrivningar. Också i jämställdhetsavtalet finns stöd att hämta.

## Att hantera arbetsgivarens motstånd

Trots avtalstexterna om kompetensutveckling, så fungerar det inte som det ska överallt. På många företag är både personalutbildningen och lärandet i arbetet på en för låg nivå.

I IF Metalls undersökning Industriarbetarnas arbetsvillkor från 2007 ställdes frågan till klubbarna om vad detta kunde bero på. Cirka en tredjedel av klubbarna svarade *brist på tid* respektive *brist på insikt hos ledningen*. Lite drygt en av tio svarade *brist på ekonomiska resurser*.

Nedan förs resonemang om några vanliga hinder och hur klubben kan hantera dessa.

### *Otydlig bild av företagets framtida utveckling*

I föregående avsnitt berördes vikten av att klubben har en bild av vart företaget är på väg, att det är en förutsättning för att kunna arbeta på ett bra sätt med kompetensutvecklingen på företaget.

Om det då visar sig att företagsledningen inte har denna tydliga bild av hur företaget bör utvecklas, så är det detta klubben måste sätta fokus på.

I häftet *Hållbart arbete: Metoder för utveckling* beskrivs olika sätt att arbeta fram en partsgemensam bild av företagets framtida utveckling.

### *Ser inte nyttan*

Att företagen inte prioriterar kompetensutveckling kan också bero på att ledningen inte ser nyttan av det.

Många gånger kan det också vara svårt att i siffror visa att kompetensutveckling lönar sig. Det finns dock forskning på området. En studie av tidsanvändningen i ett tillverknings-system visade exempelvis att drygt 1/3-del av maskintiden gick bort i form av stoppförluster och ytterligare tid försvann på grund av hastighetsförluster, kassation, justeringar med mera. Forskarna konstaterade att arbetare som kan, får och vill kan mer än halvera dessa förluster. Genom att utveckla de anställdas kompetens och ge dem befogenhet att hantera de problem som uppstår kan företaget förbättra sin lönsamhet betydligt.

Kompetensbrist kan också hindra företag från att få ut de tänkta vinsterna av sina investeringar. Investerar ett företag exempelvis 100 miljoner kronor i ny teknik, så måste

man också göra rejäla satsningar på kompetensutveckling för att investeringen ska ge önskad utdelning.

I diskussionen med arbetsgivaren kan det därtill vara bra att påpeka att för att bli ISO-certifierad krävs att kompetensutvecklingen fungerar på företaget.

### ***Om ekonomin är ett hinder***

Om ekonomin är ett hinder finns det flera vägar att gå.

En är att arbeta med mer kostnadseffektiva utvecklingsformer. Istället för att skicka iväg anställda på dyra externa utbildningar går det kanske att anordna motsvarande utbildning på arbetsplatsen. Man tar utbildaren till deltagarna istället för deltagarna till utbildaren. Kanske finns också intern sakkunskap som kan användas i utbildningen. Detta kan ge möjlighet för fler att delta. Det gör det också möjligt att anpassa upplägget efter produktionens krav, både ifråga om innehåll och förläggning i tid.

Sedan gäller det också att vara tydlig om att all utveckling inte handlar om kurser. Att delta i utvecklingsprojekt, göra studiebesök eller pröva andra arbetsuppgifter behöver inte vara särskilt kostsamt.

En annan – eller kompletterande – väg kan vara att påbörja en diskussion om att starta kompetensutvecklingsprojekt med stöd av europeiska socialfonden (Esf).

2007 tog regeringen beslut om ett nationellt strukturfondsprogram för europeiska socialfonden i Sverige. Det omfattar drygt 12 miljarder kronor fram till 2013.

För den del av programmet som handlar om kompetensförsörjning gäller att deltagarna i projekten ska ha arbete/vara sysselsatta och att projekten ska:

1. Underlätta för projektdeltagarna att utvecklas i takt med arbetslivets krav.
2. Öka kunskapen i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.
3. Öka kunskapen i arbetslivet om hur långtidssjukskrivningar förebyggs.

Därutöver finns möjlighet till stöd för projekt som underlättar för människor att komma in på eller tillbaka till arbetsmarknaden.

På Esf:s hemsida ([www.esf.se](http://www.esf.se)) finns mer information, bland annat om regionala ansökningsdatum och vilket stöd som finns för att göra en ansökan. Vissa av förbundets avdelningar har erfarenhet av ansökningar till socialfonden och kan också vara behjälpliga.

### ***Brist på kunskap om utbildningsanordnare***

Ibland är hindret för kompetensutveckling att företaget inte hittar lämpliga utbildningar.

Skolverket, eventuella branschorganisationer, teknikcollege, universitet i regionen och förbundsavdelningen är exempel på organisationer som det kan vara värt att ta kontakt med. Klubben kan också lyssna med IF Metall-klubben på något liknande företag. Kanske har den tips att ge.

Det kan kräva en del kontaktarbete, men sedan bör klubben/företaget ha en bra bild av vilken typ av utbildningar som finns – eller vilken/vilka utbildningsanordnare som skulle kunna utforma utbildning utifrån företagets behov.

### ***Det finns ingen ansvarig***

Många gånger beror bristande kompetensutveckling på att det inte finns någon på företaget som har ett tydligt uppdrag att arbeta med frågan. Här finns det alla skäl för klubben att påbörja en diskussion. Med stöd av argumentet att man snart tjänar in kostnaden för kompetensutveckling, kan man också argumentera för att arbetsgivaren ska avsätta personalresurser för detta.

Detta kan också vara en möjlighet till utveckling för tjänstemännen på företaget. Den som får uppdraget måste förstås få utbildning för de nya arbetsuppgifterna.

## Håll fast i den egna ideologin

I argumentationen gäller det alltså att utgå från vad som ”biter” på arbetsgivaren. Men klubben får inte tappa den egna kompassriktningen på kuppen.

Kompetensutvecklingen är ett viktigt verktyg för att stärka och utveckla individen – liksom företaget. Den är också avgörande för att skapa jämlikhet och jämställdhet på arbetsplatsen.

Men kompetensutvecklingen *kan* också bidra till en ökad polarisering på arbetsplatsen. Om bara arbetets innehåll i nuet styr hur kompetensutvecklingen fördelas, finns en klar risk att anställda med ensidiga och monotona arbetsuppgifter blir utan. Att arbetsgivaren istället satsar på dem som har de utvecklande och stimulerande arbetsuppgifterna – som ofta redan har en god kompetens.

Det räcker alltså inte med kompetensutveckling för arbetet som det ser ut idag. Vi måste driva krav på kompetensutvecklingen utifrån hur vi vill att arbetet *ska se ut framöver*. Utifrån vilka möjligheter till utveckling de anställda ska ha.

### **Att fundera på**

- Vad är hindret för att få igång en god kompetensutveckling? Vad kan klubben göra för att undanröja detta/dessa hinder?
- Utnyttjar klubben det stöd som finns i avtal för att få igång partsgemensamt arbete med kompetensutvecklingen på företaget?
- Är klubben klar över den egna ”kompassriktningen”?

# Att motivera medlemmarna

I grunden finns hos oss alla en vilja att utvecklas.

För att kunna ta vara på denna vilja behövs ett klimat som tillåter och uppmuntrar lärande i arbetet. Ett klimat där den enskilda känner sig trygg, både i att dela med sig av sina kunskaper till andra och i att själv ge sig in i något nytt.

Det krävs också en kultur där det är en självklarhet att alla anställda använder en del av sin arbetstid till utbildning och kompetensutveckling.

## Arbetsgivarens ansvar

Ibland kan vi få höra, både från medlemmar själva och företaget, att det inte är någon idé. Att alla inte kan/vill utvecklas i arbetet.

Det argumentet är inte hållbart. Arbetsgivaren har ett ansvar att se till att *alla* anställda får den kompetens de behöver för att leva upp till företagets kompetenskrav. Arbetsgivaren har också ett ansvar för att de anställdas kompetens inte urholkas. Att deras ställning på arbetsmarknaden inte försvagas.

## Ge det rätta stödet

Klubben och företaget måste tillsammans ge stöd till den/de som inte vill delta i kompetensutveckling. Detta stöd måste utformas utifrån den enskilda individens behov.

## Språksvårigheter

Ibland kan oviljan att delta i kompetensutveckling bero på att medlemmen inte behärskar svenska språket fullt ut och är tveksam till om den egna språkförmågan räcker till för att följa utbildningen.

I detta läge kan företaget erbjuda utbildning i svenska för invandrare som första steg. Ansvar för sfi-utbildning ligger på kommunerna. ABF kan fungera som anordnare av sfi-utbildning.

Klubben kan också ta hjälp av medlemmar som behärskar flera språk. Om det finns många på företaget med samma språk är det kanske dessutom möjligt att anordna utbildning med tolkstöd.

## Dyslexi och dyskalkyli

Att en medlem inte vill delta i kompetensutveckling kan bero på dyslexi.

Ett problem här är att många väljer att dölja sitt handikapp, trots att de är långt ifrån ensamma om det. Man räknar med att 5-8 procent av befolkningen har betydande svårigheter att läsa och skriva.

Det är svårt att träna bort dyslexi, men det går att kompensera denna funktionsnedsättning – både i sättet att lägga upp en information/utbildning och genom olika hjälpmedel.

Vi kan komplettera den skriftliga informationen med muntlig, vi kan se till att information finns också elektroniskt så att storleken på texten kan ökas och vi kan se till att den delas ut i förväg så att alla kan läsa utan tidspress.

Den som har problem med att hinna anteckna kan använda bandspelare eller göra tankekartor, som alternativ till traditionella anteckningar.

Det finns också olika tekniska hjälpmedel.

- Program som gör att digital text på skärmen kan läsas upp (talsyntes).
- Särskilda rättstavningsprogram.
- Läspennor/skannerpennor av olika slag, som gör att texten läses upp, översätts till annat språk eller sparas för överföring till dator.

Lika vanligt som dyslexi är det med dyskalkyli, då problemet är relaterat till siffror. Också här är det viktigt att man får tillräckligt med tid på sig. Även tillgång till miniräknare och lathundar för vissa vanliga standardmått kan vara till stöd. Det beror på de specifika problem som dyskalkylektikern har.

### ***Bristande självförtroende***

Motståndet mot att delta i kompetensutveckling kan även handla om det som ibland kallas inlärld hjälplöshet. Om arbetet har varit organiserat så att en anställd bara haft ett fåtal begränsade arbetsuppgifter så ”lär sig” denna att det är bara ett sådant enkelt arbete som han/hon klarar av. Och är därför ofta ovillig att ta på sig nya uppgifter eller gå utbildning – han/hon tror sig inte om att klara det. Men då hjälplösheten just är inlärld, så finns det också möjlighet att lära om.

Parterna behöver här fundera över lämpliga åtgärder. Kanske är det klokt att genomföra utvecklingsinsatserna i små steg, så att personen bit för bit kan stärka sitt självförtroende. Att på detta sätt inleda en positiv utvecklingsspiral.

Ett sätt att öka självförtroendet kan också vara att tydliggöra vad personen i dagsläget redan behärskar. Här kan materialet *Första steget i din kompetensutveckling* vara till hjälp (finns på medlemsportalen). Ett annat sätt att stärka medlemmens självförtroende är att visa på vilken komplexitet denna hanterar i sitt privata liv.

Sedan är det förstås viktigt med bra stöd från omgivningen.

### ***Ser inte konsekvensen***

Avsaknad av motivation för att delta i kompetensutveckling kan också handla om bristande insikt om hur avgörande det på sikt är för arbetstagaren själv. Denna har inte reflekterat över vad som händer om företaget skulle dra ned på verksamheten.

Materialet *Första steget i din kompetensutveckling* kan användas också som tankeställare när det gäller den egna anställningsbarheten.

### ***Skapa trygghet***

Detta var några idéer om hur man kan stödja medlemmar som drar sig för att delta i kompetensutveckling.

Allmänt gäller att skapa en så positiv stämning möjligt. Att exempelvis kunna gå en utbildning tillsammans med arbetskamrater i välbekanta och lättillgängliga lokaler, det ökar tryggheten.

## **Lönesystemet ska stimulera utveckling**

Utveckling i arbetet ska också ge utveckling i lön. Det ger ytterligare ett incitament till att delta i kompetensutveckling, till nytta både för företaget och individen.

Lönesystemet bör utformas så att den som tar på sig exempelvis ett större ansvar eller fler arbetsuppgifter, ska få utdelning för detta i form av en bättre löneutveckling.

### ***Att fundera på***

- Hur hanteras enskilda medlemmars ovilja att delta i kompetensutveckling? Låter man det bero – eller försöker man hitta orsaken till motståndet och lösa problemet?
- Vad kan göras på kort respektive lång sikt för hjälpa medlemmar att övervinna sitt motstånd?



# Kompetensutveckling steg för steg

Kompetensutveckling är viktigt verktyg i arbetet för såväl företagets som de anställdas utveckling.

Här beskrivs kort de viktigaste stegen för en väl fungerande kompetensutveckling på företaget.

## Ta reda på företagets mål – och dess behov i nuet

Första steget i arbetet med kompetensutvecklingen är att ta reda på planeringen för företagets strategiska utveckling, liksom produktionens behov i nuet (bemanning, kvalitetsförbättringar med mera).

## Inventera de anställdas kompetens

Nästa steg är att kartlägga de anställdas kompetens och att ta reda på deras syn på sin fortsatta kompetensutveckling. Det kan då röra sig om såväl kompetensutveckling för de befintliga arbetsuppgifterna, som för att utvecklas vidare i arbetet. Denna kartläggning görs lämpligen inom ramen för de utvecklingssamtal som cheferna ska genomföra med de anställda.

De flesta har mer kompetens än de använder i sitt arbete (språkkunskaper, erfarenheter från tidigare jobb, utbildningar med mera). I utvecklingssamtalet gäller det att få upp också detta på bordet. Och sedan gå vidare till hur den anställda själv vill utvecklas i sitt arbete.

Det handlar alltså om att ”gifta samman” företagets behov av kompetens med de anställdas befintliga kompetens och deras önskade kompetensutveckling.

Ju tydligare bilden är av företagets behov, desto lättare är det att föra dessa resonemang.

## Sammanställ en helhetsbild

Utifrån denna information – om företagets behov och de anställdas befintliga kompetens och önskade utveckling – gäller det att bedöma

- Är kompetensen tillräcklig för dagens produktion? Eller finns det verksamheter där nivån är för låg?
- Finns det kompetens på företaget att hantera de förändringar i produktionen som planeras? För att stödja företagets strategiska utveckling? Krävs det utbildning i någon form? I vilken omfattning?
- Vad krävs för att uppnå de förbättringar som företaget eftersträvar, i form av kvalitet, leveranssäkerhet, service etcetera? Handlar det om utbildning? Handlar det om nya rutiner? Annat? Vilka berörs?

Genom att göra en så kallad gap-analys, där man jämför befintlig kompetens med önskad kompetens, får parterna fram behovet av kompetensutveckling. Sannolikt resulterar denna genomgång i konstaterandet att i vissa fall kan befintlig kompetens utnyttjas bättre, i andra fall krävs utvecklingsinsatser för ny kompetens.

I häftet *Hållbart arbete: Metoder för utveckling*, som finns på medlemsportalen, beskrivs gap-analys och andra metoder för att klargöra kompetensbehovet.

## Utvecklingsplaner för alla

Utifrån behovsinventeringen (individens behov, produktionens behov och behoven utifrån företagets strategiska utveckling) görs utvecklingsplaner för alla anställda. Om innehållet i en plan skiljer sig från de diskussioner som fördes med den anställda i

utvecklingssamtalet bör denna ges möjlighet att ge synpunkter på detta. En utvecklingsplan som inte den anställda bejakar kommer sannolikt inte fungera bra.

För att stödja en långsiktig utveckling av företaget och den anställda, kan utvecklingsplanen med fördel ha ett perspektiv på 2-3 år, med årlig revidering.

Det är viktigt att här ha en bred syn på kompetensutveckling. Det handlar inte bara om att "gå på kurs", utan också om praktiskt lärande av nya arbetsuppgifter, studiebesök, projektarbete med mera. Det handlar också om att arbetsorganisationen formas så att de anställda kan utvecklas fortlöpande i sina befattningar. Det handlar även om vardagligt erfarenhetslärande.

Den medlem som vill vara bättre förberedd inför sitt utvecklingssamtal kan ta del av häftet *Första steget i din kompetensutveckling* (finns på medlemsportalen, under rubriken Hållbart arbete).

### ***Se till att planen blir genomförd***

Det finns många goda planer som aldrig har gett resultat. Det är därför viktigt att det i planeringen anges vem/vilka som har ansvar för att de olika insatserna genomförs. Och att det finns ekonomiska resurser avsatta – liksom tid. Produktionen måste också planeras så att den anställda kan lämna sina dagliga arbetsuppgifter för att delta i kompetensutvecklingen.

Det kan därtill behövas insatser för att motivera enskilda anställda. Även det kräver planering.

### ***Säkerställ att de nya kunskaperna får tillämpas***

Det ska också ingå i planen när och hur den anställda ska få tillämpa sina nya kunskaper i det dagliga arbetet. Detta bör ske snarast möjligt. Kunskaper som inte används förtvinar.

## **Dokumentera kompetens och utveckling**

Såväl befintlig kompetens som genomförd kompetensutveckling ska dokumenteras. För alla anställda ska det finnas en sammanställning av vilka utbildningar de gått, vilka utvecklingsprojekt de deltagit i och vilka arbetsuppgifter de utfört. Det understöds också av de krav som finns vid ISO-certifiering.

För vissa utbildningar utfärdas särskilda yrkescertifikat. De ska lämnas till den anställda om han/hon lämnar företaget, som en dokumentation av dennas yrkeskunskaper.

Varje anställd ska alltså ha sin kompetens på papper – en kompetens som inte är dokumenterad är inte mycket värd utanför företaget. Skulle dokumentation saknas måste det arbetsbetyg som företaget lämnar när anställningen avslutas, vara desto utförligare.

## **Se också på rehabiliteringsbehoven**

I planeringen av kompetensutvecklingsarbetet ska också behovet av rehabilitering uppmärksammas. Om en anställd av ett eller annat skäl inte kan utföra sina arbetsuppgifter, kanske företaget måste omplacera honom eller henne till arbetsuppgifter som passar bättre.

Med ett genomtänkt kompetensutvecklingsarbete ökar förutsättningarna för en lyckad rehabilitering.

## **Jämställd utveckling**

I arbetet med att kartlägga kompetens och önskad utveckling gäller det också att säkra att insatserna bidrar till en ökad jämställdhet på företaget. Att de stödjer arbetet med att nå IF Metalls jämställdhetsmål:

- Kvinnor och män ska få utbildning och utveckling i arbetet i samma omfattning

- Kvinnor och män ska kunna arbeta ett helt arbetsliv utan att ta skada vare sig till kropp eller själ
- Kvinnor och män ska ha trygghet i anställningen och stöd i omställningen
- Kvinnor och män ska ha likvärdig lön och löneutveckling
- Kvinnor och män ska dela på ansvaret för hem och familj
- Kvinnor och män ska ha samma inflytande i det fackliga arbetet – på arbetsplatsen, i avdelningen och i förbundet

Det handlar om att i kartläggningen tydliggöra både mäns och kvinnors kompetens (här kan det vara bra att tänka på att kvinnor ibland har en tendens att undervärdera sin kompetens). Det handlar också om att se till att både kvinnor och män tar del av de utvecklingsinsatser som planeras.

Kompetensutvecklingsarbetet är strategiskt för att uppnå jämställda löner.

### ***Att fundera på***

- Vilka rutiner finns idag för kompetensutvecklingsarbetet? Hur kan dessa utvecklas ytterligare?
- Finns tillräckliga resurser på företaget för att jobba målmedvetet och strategiskt med kompetensutvecklingen? Finns tillräcklig sakkunskap på området?
- Bidrar kompetensutvecklingsinsatserna till ökad jämställdhet på företaget? Underlättar de rehabiliteringsarbetet?
- Är lönesystemet utformat så att utveckling i arbetet ger utveckling i lön?

# Organisera kompetensutvecklingen

Att få igång en väl fungerande kompetensutveckling på företaget är ett omfattande arbete. Här gäller det dock att vara klar över att ansvaret ligger hos arbetsgivaren – men att arbetet ska genomföras partsgemensamt med fackligt inflytande.

## Punkter att checka av

Föregående avsnitt har beskrivit olika viktiga aspekter att beakta när man arbetar med kompetensutveckling. De kan sammanfattas i följande sex punkter.

För ett bra arbete med kompetensutveckling på företaget gäller det

- att få igång det partsgemensamma arbetet med att beskriva nuläget och den önskade utvecklingen, och därmed få en uppfattning av behovet av kompetensutveckling
- att cheferna får ett tydligt uppdrag att återkommande genomföra utvecklingssamtal och upprätta en utvecklingsplan för varje anställd
- att det finns en budget för utvecklingsinsatserna
- att det finns personalresurser för att planera och organisera utvecklingsinsatserna – och följa upp att det fungerar
- att det finns rutiner för att dokumentera de anställdas kompetens och kompetensutveckling
- att utveckling i arbetet ger utveckling i lön

Det är viktigt att planeringen är tydlig, inte bara för dem som ska gå en utbildning utan också för dem där utvecklingsinsatsen handlar om olika slags lärande i arbetet.

## Att skapa en lärande organisation

Utöver detta behövs ett system för den dagliga utvecklingen i arbetet.

På vissa företag sker denna utveckling inom ramen för gruppen. Man har kanske veckomöten där man pratar igenom hur den gångna veckan fungerat, vilka problem som uppstått och hur de lösts. Man sprider på detta sätt den nya kunskapen till alla i gruppen. På andra företag finns särskilda förbättringsgrupper, som kan vara sammansatta av företrädare från olika verksamheter.

Oavsett hur man gör, så är det nödvändigt att det finns ett system för erfarenhetslärande. Att vi skapar en lärande organisation.

## Lokal överenskommelse

Det bästa sättet att skapa struktur och kontinuitet i arbetet är att träffa ett lokalt avtal om kompetensutvecklingen på företaget. Ett sådant avtal kan reglera formerna för arbetet och hur parterna ska samverka. Det kan också innehålla skrivningar om omfattningen och fördelningen av kompetensutvecklingen.

I de centrala avtalen finns rekommendation till de lokala parterna att träffa lokala kompetensutvecklingsavtal

### *Att fundera på*

- Vad vore en bra organisation för kompetensutveckling på er arbetsplats?
- Hur formas en bra organisation för det dagliga lärandet i arbetet?

## Utdrag ur några avtal som ger stöd för kompetensutveckling

Nedan finns utdrag ur avtal på tre områden, vilka särskilt tar upp kompetensutveckling. De ger exempel på vanliga skrivningar. Därtill återges utdrag ur jämställdhetsavtalet.

### *Teknikavtalet*

#### **Avtal om kompetensutveckling i företagen**

##### ***Gemensamma värderingar och utgångspunkter***

Företagen inom verkstadsindustrin verkar i en alltmer hårdnande nationell och internationell konkurrens. En viktig förutsättning för att företagen skall kunna bedriva sin verksamhet är att de ständigt besitter erforderlig kompetens. Detta kräver att arbetsformer och organisation utvecklas samt att alla anställdas kunskaper förnyas och förstärks.

Företaget har ett grundläggande ansvar för att dess behov av kompetens hos de anställda fortlöpande tillgodoses. Likaså har den anställda ett eget ansvar för att utveckla sin kompetens

i enlighet med de krav som företagets verksamhet ställer.

Formerna för kompetensutveckling måste, för att vara ändamålsenliga och praktiska, vara anpassade till de förutsättningar som finns i varje enskilt företag och utgå från företagets affärsidé och långsiktiga verksamhet. En konstruktiv och engagerad dialog mellan företag och lokala fackliga representanter är positivt, både för företagets och de anställdas möjligheter att upprätthålla och förnya kompetens samt för en god utveckling av effektivitet, lönsamhet och konkurrenskraft.

##### ***§ 1 Mål***

De lokala parterna skall gemensamt medverka till goda förutsättningar för alla anställda att klara nya kunskaps- och kvalifikationskrav. En grund härför är ett fortlöpande, systematiskt och målinriktat utvecklingsarbete som syftar till

*att* öka företagets anpassningsförmåga till nya krav för förbättrad konkurrenskraft,

*att* skapa en för företaget lönsam verksamhet,

*att* vidga de anställdas mångsidighet och samlade kompetens för förbättrad flexibilitet och prestation,

*att* stärka de anställdas trygghet i anställningen,

*att* de anställda skall kunna få en bra arbetsmiljö och en god löneutveckling samt

*att* utveckla förutsättningarna för jämställdhet mellan kvinnor och män i företaget.

##### ***§2 Lokal partssamverkan***

Det är en mycket viktig gemensam uppgift för företaget och de lokala fackliga organisationerna att få till stånd ett aktivt utvecklingsarbete och att skapa goda förutsättningar för att de anställdas kompetens kan tas tillvara och utvecklas.

På endera parts begäran skall överläggning tas upp i syfte att träffa överenskommelse om formerna för samverkan i utbildnings- och andra frågor som sammanhänger med kompetensutveckling.

Vid företag, där de lokala parterna så finner lämpligt, kan en partsgemensam kommitté inrättas med syfte att utgöra ett forum för sådan samverkan.

## *Kommentar*

*Kommitténs uppgift är att utifrån förändringar i arbetsinnehåll eller arbetsformer kartlägga behov av ny kunskap och vad som behövs för att önskvärd kompetensutveckling kommer till stånd. Till hjälp härvidlag kan ligga en analys av framtida förändringar och kunskapskrav med utgångspunkt från företagets långsiktiga strategi och planering. Även uppföljning av utbildningsinsatser ligger inom kommitténs arbetsområde.*

*Upprättas utbildningsplaner kan dessa diskuteras och utvärderas i kommittén. Sådana utbildningsplaner kan också utgöra ett lämpligt underlag för påverkan av utbildningsinsatser i allmän regi.*

Det är vidare av stor betydelse att de lokala parterna tillämpar lönesystem och anställningsvillkor, som stimulerar de anställda att sträva mot en kontinuerlig utveckling av arbetsuppgifter och kompetens.

### **§ 3 Personlig utveckling**

Alla anställda, oavsett utbildningsbakgrund, bör ges möjlighet till personlig utveckling i arbetet så att de kan åta sig mer kvalificerade och ansvarskrävande uppgifter. Särskild uppmärksamhet skall riktas till dem med kort och – för vid företaget förekommande arbetsuppgifter – bristfällig utbildning.

Personlig utveckling kan t. ex. innebära intern eller extern vidareutbildning, möjlighet att delta i projektarbete, utredningar etc. eller arbetsrotation. Det kan också innebära att anställda ges möjlighet att pröva andra arbetsuppgifter inom företaget.

En viktig grund för de anställdas och företagets samlade kompetensutveckling kan vara en individuell utvecklingsplanering. Om en anställd särskilt begär det skall en sådan planering ske.

Formerna för den individuella planeringen kan variera. Den kan skapas genom t ex planerings- och utvecklingssamtal eller arbetsplatsträffar. Utvecklingsbehov utifrån såväl företagets mål som individens behov och önskemål bör diskuteras. Åtgärder bör överenskommas och följas upp.

*/.../*

## *Allokemiska avtalet*

### **Kompetensutveckling**

*(ingår som del i löneavtalet, Avtal om industriell utveckling och lönebildning)*

#### **Behov**

Produktionsutvecklingen ställer krav på nya kompetenser hos alla anställda och ett ansvar att delta i utvecklingen. Alla anställda ska därför ges möjligheter att genom olika insatser utveckla den kompetens som behövs i nya, förändrade eller framtida arbetsuppgifter.

Det är företagets ansvar att genomföra utvecklingsinsatser av personal, organisation och teknik. Vad gäller personalen kan insatserna vara av varierande slag. Ett viktigt inslag är lärande i arbetet och arbetsrotation. Andra viktiga utbildningsinsatser kan gälla handled utbildning i företaget, t ex datorstödd utbildning eller kurser. Tidsåtgången kan variera beroende på de anställdas förutsättningar och företagets behov. Det åvilar också den enskilde anställda att ta initiativ och känna engagemang och ansvar för sin kompetensutveckling.

De anställdas idéer utifrån sina perspektiv om sina egna och företagets utvecklingsbehov ska beaktas. Det kan vara fråga om att utveckla kunskaper och förmåga som på sikt kan gynna både den enskilde och företaget.

Utveckling i arbetet sker genom kombinationer av insatser som berör arbetsinnehåll, arbetssätt, arbetsorganisation, teknisktöd och kompetens. Ett kontinuerligt

förändringsarbete förutsätter att såväl företagets som de anställdas utvecklingsbehov identifieras. Härvid har cheferna en viktig uppgift att översätta företagets behov till den egna arbetsgruppen och dess medlemmar.

### ***Ansvar och dialog***

En viktig grund för utvecklingen av de anställdas och företagets samlade kompetens är att det sker en dialog mellan chef och medarbetare. Det är i dialogen som företagets utvecklingsprogram och dess genomförande kan göras känt. Dialogen kan också utgöra riktningsskiss för den enskilda anställdes engagemang, reflexioner och planer.

Dialogen kan skapas genom t ex löpande planerings- och utvecklingssamtal. Dialogen ska föras i en positiv anda och syfta till en god utveckling för de anställda och företaget. En väl fungerande dialog kräver att det finns en intern policy, att dialogen är en prioriterad chefsuppgift samt att utbildning sker vad avser samtalens uppläggning, målformulering och uppföljning av resultat.

För att uppnå önskvärda resultat är det viktigt att överenskomna åtgärder, exempelvis utbildningsinsatser, dokumenteras och följs upp. Detta kan ske exempelvis genom att personliga utvecklingsplaner upprättas och revideras årligen.

### ***Samverkan***

Det är parternas uppfattning att genomförande av dialog och kompetensutveckling i företagen samt stöd till enskildas initiativ till egen utveckling ska utgå från företagets affärsidé och långsiktiga visioner.

Parterna rekommenderar att de lokala parterna diskuterar och träffar överenskommelse om formerna för dialogen med de anställda, dokumentationen och personliga utvecklingsplaners utformning. I samband därmed kan t ex planering, genomförande, tidsåtgång och uppföljning av olika utvecklingsinsatser behandlas.

### ***Lönebildningen***

Resultatet av de anställdas kompetensutveckling ska utgöra en viktig del i lönebildningen i företaget och komma till uttryck i de lönesystem som efter lokal överenskommelse tillämpas i företagen.

/.../

## ***Stål- och metallavtalet (röda avtalet)***

### **Kompetensutvecklingsfrågorna och avtal 2004**

#### ***Utgångspunkter***

I Samarbetsavtal om industriell utveckling och lönebildning framhålls kompetensutvecklingens avgörande betydelse. Svensk stål- och metallindustri arbetar företrädesvis på en starkt konkurrensutsatt internationell marknad. Konkurrensen ställer stora krav på såväl produktkvalitet, leveranssäkerhet som kundanpassning.

För att möta denna utveckling erfordras fortlöpande förändringar av arbetsformer och organisation. Kompetensutveckling är härvid en viktig faktor för ökad konkurrenskraft. Alla anställda skall därför ges möjligheter att utifrån sina förutsättningar och företagets behov genom olika insatser utveckla den kompetens som behövs i nya, förändrade eller framtida arbetsuppgifter.

Att svenska företag inom stål- och metallindustrin är över lag framgångsrika på marknaden bör ses i ljuset av deras fortlöpande arbete med kompetensutveckling.

### ***Företaget har ansvaret***

Företaget har ansvaret för att dess behov av kompetens hos de anställda fortlöpande tillgodoses. Särskild uppmärksamhet riktas mot anställda med bristfällig kompetens. En god grund kan läggas för kompetensutvecklingsarbetet genom

att upprätta en plan för kompetensförsörjningsfrågorna

att finna former för inventering av kompetensbehov och

att utarbeta redovisningsformer för företagets insatser rörande kompetensutveckling.

En ändamålsenlig koppling av kompetensutvecklingsinsatser till utvecklingen av företagets arbetsorganisation och lönesystem kan stärka företagets konkurrenskraft.

Kvinnor och män skall ha samma möjligheter till kompetensutveckling.

### ***Den anställdes delaktighet***

Även om företaget har ansvaret, åvilar det även den anställde att ta initiativ och medverka till samt ta ansvar för sin kompetensutveckling.

Att involvera alla anställda i kompetensutvecklingsfrågorna är en viktig faktor i utvecklingsarbetet. Detta kan ske genom

att kompetensbehov, uttryckta i verksamhetsplaner klarläggs

att individuella utvecklingsplaner upprättas, där förutsättningar härför finns

att finna former för hur man inom företaget kommunicerar kring frågor rörande kompetensutveckling såsom målbild för företaget respektive den anställde,

kompetensinventeringens bedrivande, genomförandestrategier, resultatpåverkan m.m.

att utvecklingssamtal kan vara en lämplig form.

### ***De lokala parternas roll***

De lokala parterna skall mot bakgrund av ovanstående föra en diskussion om hur samverkan rörande kompetensutveckling vid företaget kan utformas och bör träffa överenskommelse härom. En viktig uppgift är att verka för att de anställda kompetensutvecklas kontinuerligt. De lokala parterna har en viktig uppgift i att bevaka och vid behov vidta åtgärder som säkrar den långsiktiga kompetensförsörjningen i regionen, t. ex. genom att efterfrågad yrkesutbildning bedrivs och genom rekryteringsinsatser säkra deras fortbestånd.

Företaget och den fackliga organisationen bör verka för att skapa en gemensam målbild för det långsiktiga kompetensutvecklingsarbetet.

/.../

## **Jämställdhetsavtalet**

### **§ 1 Mål för jämställdhet i arbetslivet**

Viktiga mål för ett fortlöpande och planmässigt jämställdhetsarbete är:

*Att* kvinnor och män ska ha lika möjligheter till anställning, utbildning, befordran samt utveckling i arbetet

*Att* kvinnor och män skall ha lika lön för arbete av lika värde och även i övrigt lika anställningsvillkor

*Att* arbetsplatser, arbetsmetoder, arbetsorganisation och arbetsförhållanden i övrigt skall ordnas så att de lämpar sig för både kvinnor och män

*Att* en jämnare fördelning mellan kvinnor och män uppnås i sådana sysselsättningar där yrkesval och rekrytering visar sig vara könsbundna samt

*Att* förvärvsarbete kan förenas med föräldraansvar



### *Protokollsanteckning*

Särbehandling som syftar till att uppnå dessa mål skall med beaktande av vad som anges i § 3 Jämställdhetslagen /idag Diskrimineringslagen/ inte betraktas som diskriminerande.

### **§ 2 Arbetsgivarens ansvar**

Arbetsgivaren svarar för att ett aktivt jämställdhetsarbete bedrivs i företaget. Omfattning och inriktning av åtgärderna anpassas till de lokala förhållandena såsom företagets

### **§ 3 De lokala parternas uppgifter**

De lokala parterna skall bedriva ett planmässigt och målinriktat arbete för jämställdhet. I sådant syfte skall de gemensamt kartlägga företaget från jämställdhetssynpunkt samt överlägga om vilka åtgärder som skall vidtas. Detta arbete skall bedrivas i former enligt § 8 utvecklingsavtalet.

Arbetsgivaren och de lokala fackliga organisationerna samverkar fortlöpande för att uppnå de jämställdhetsmålen.

Vidtagna jämställdhetsåtgärder skall regelbundet utvärderas.

*/.../*

### **§ 5 Arbetsförhållanden**

En av förutsättningarna för könsneutral personalrekrytering är att arbetsplatser, arbetsmetoder och arbetsförhållandena i övrigt utformas så att de inte utgör hinder för att anställa män eller kvinnor.

Detta kan bl. a ske genom att det finns tillgång till omklädnings- och hygienutrymmen för både kvinnor och män samt att tekniska hjälpmedel när så erfordras ställs till förfogande för att underlätta arbetet.

*/.../*

### **§ 7 Utveckling av den anställda i arbetet**

Med tillämpning av § 3 mom. 4 utvecklingsavtalet bör möjligheter skapas till arbetsbyte, arbetsrotation, vikariatstjänstgöring och liknande i syfte att göra inbrytningar på befattningsområden, som domineras av det ena könet.

Utbildningsbehovet i företaget bör bedömas även från jämställdhetssynpunkt.

Vid rekrytering till utbildning skall män och kvinnor erbjudas lika möjligheter. Riktade utbildningsinsatser i syfte att bryta en ojämn fördelning mellan kvinnor och män i viss sysselsättning bör dock eftersträvas. */.../*

### **Titta i det egna avtalet**

Ovan finns exempel på skrivningar som stöder kompetensutveckling.

För att få en bild av vad som gäller på ert avtalsområde, får ni slå i det egna avtalet. Ofta ligger skrivningarna om kompetensutveckling som bilaga, ibland som del av löneavtalet.

På några avtalsområden saknas särskilda skrivningar om kompetensutveckling. Här blir då utvecklingsavtalet den naturliga utgångspunkten för det lokala arbetet.





För att nå ett **Hållbart arbete** måste vi arbeta på bred front. Med såväl arbetsorganisation, som kompetensutveckling och lönesättning. Och vi måste jobba med metoder som ger hög medlemsdelaktighet och en god partssamverkan.

Rätt utformade stöder arbetsorganisationen, kompetensutvecklingen och lönearbetet varandra. En lönesättning som driver upp tempot kan öka antalet belastningsskador. Kompetensutveckling i en arbetsorganisation där det nya kunskandet inte kan tillämpas är bortslösad. På samma sätt som införandet av en ny arbetsorganisation utan utbildning för nya arbetsuppgifter haltar betänkligt.

Detta häfte om **kompetensutveckling** kan användas i lokala utbildningar för Hållbart arbete. Det kan även användas som stöd för klubbar som vill påbörja ett lokalt utvecklingsarbete.



105 52 Stockholm  
08-786 80 00  
[www.ifmetall.se](http://www.ifmetall.se)