GÖTEBORGS UNIVERSITET

CENTRUM FÖR GLOBAL HRM

RUSTADE FÖR FRAMTIDEN?

OM KOMPETENSFÖRSÖRJNING I SVERIGE UTIFRÅN CRANET-DATA

STEFAN TENGBLAD

2023

https://www.gu.se/global-hrm

Innehållsförteckning

Executive Summary 1

1. Förord och inledning 3

2. Allmänt om Kompetensförsörjning och om Cranet-undersökningen 4

Allmänt om undersökningen....5

3. Kompetensförsörjning i Sverige utifrån Cranet-undersökningen....8

Utveckling av personalstyrkan....8

Personalomsättning 9

Anställnings- och arbetsformer 10

Metoder för rekrytering och urval 10

Prestationsbedömning 12

Personalutveckling....14

4. Avslutande diskussion och förslag....17

Varifrån kommer den svenska modellen för kompetensförsörjning och vad är dess förtjänster och brister?....19

Avslutande ord och förslag....20

Se över systemet för kompetensförsörjning 20

Skapa realistiska förutsättningar för chefers personalansvar....21

Utveckla praktikerna för prestationsbedömning....21

Gör rekryteringsarbetet mer teambaserat och inkluderande 22

Referenser 23

Bilaga 1: Medverkande länder....25

Bilaga 2: Branschfördelning i Sverige och totalt....27

Executive Summary

Baserat på den senaste Cranet-undersökningen som mäter HRM-praktiker i 38 länder presenteras i rapporten Rustade för framtiden? resultat från den svenska delen av undersökningen som är kopplade till kompetensförsörjning. Detta innebär ett fokus på frågor kring rekrytering, urval, prestationsbedömning och personalutveckling. Jämförelser görs i relation till övriga Norden, USA och de samlade resultaten i undersökningen. Det är drygt 500 HR-chefer i Sverige som har besvarat enkäten och hela undersökningen omfattar nästan 6000 företag och organisationer.

Inledningsvis i rapporten görs en översikt kring kompetensförsörjningsbegreppets innebörd och betydelse. Behovet av kompetenta medarbetare är mycket stort och behövs såväl för att ersätta medarbetare som går i pension, som slutar av andra skäl och för att höja kompetensen inom områden där tillgången på kompetens behöver stärkas.

Resultaten visar att en stor del av kompetensförsörjningsarbetet är delegerat till chefer med personalansvar och att arbetet bedrivs förhållandevis informellt. Det är en förhållandevis stor skillnad på rekryterings-, utvärderings- och utvecklingsåtgärder i Sverige jämfört med Norden, USA och undersökningen i stort. Denna skillnad består i att chefer och ”professionals” (närmast tjänstemän på hög- och mellannivå) i större utsträckning än i undersökningen i stort får ta del en utvecklad och allsidig praktik jämfört med arbetare och lägre tjänstemän. Omfattningen när det gäller andel av den totala lönekostnaden som går till personalutveckling och även antalet utbildningsdagar ligger i Sverige i undersökningens nedre spann. Omfattningen av olika metoder för personal- och karriärutveckling ligger också förhållandevis lågt i Sverige och detta gäller även omfattningen på prestationsbedömningar som används som underlag för personal- och karriärutveckling. Prestationsbedömningar kopplas i förhållandevis stor utsträckning till lönesättning i det svenska datamaterialet.

I den avslutande delen av rapporten diskuteras resultaten i relation till de utmaningar som finns att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare i ljuset av teknisk utveckling och en ny generation (Z) som gör entré. Frågan ställs om det nuvarande systemet med kompetensförsörjning är tillräckligt robust med förhållandevis små gemensamma satsningar och där ett stort ansvar läggs på de personalansvariga cheferna och på medarbetarnas ansvar för egen utveckling? Givet att kompetensfrågorna ofta är krävande och många personalansvariga chefer har svårt att få tiden att räcka till och medarbetarnas förmåga till ansvar för den egna kompetensen kan svikta så argumenterar rapporten för att det görs en översyn av hur väl systemet fungerar och att se över de personalansvariga chefernas förutsättningar att arbeta med kompetensförsörjning. Detta bör göras för att undvika ett

orealistiskt önsketänkande och att satsningar på personalutveckling för arbetare och lägre tjänstemän ökar i de fall när denna är mindre än för chefer och ”professionals”. Ett ytterligare förslag i rapporten är att utveckla praktikerna för prestationsbedömningar så att inte den så starkt vilar på den personalansvariga chefens bedömning och att bedömningarna i högre utsträckning kopplas till frågor som rör bemanning och karriär- och personalutveckling. Ett avslutande förslag är att rekryteringsarbete kan göras mer inkluderande och mindre beroende av den personalansvariga chefens bedömningsförmåga. Chefen vet inte alltid bäst, så väl HR-funktionen och vanliga medarbetare kan ge värdefulla bidrag!

1. Förord och inledning

Rapporten som du precis har börjat läsa handlar om hur organisationer i Sverige arbetar med kompetensförsörjning. Det datamaterial som presenteras kommer från den så kallade Cranet-undersökningen. Denna undersökning är mycket omfattande och det som presenteras är de resultat som handlar om kompetensförsörjning såsom bemanning, rekrytering och urval, prestationsbedömning och personalutveckling. Syftet med rapporten är att ge en översikt om hur kompetensförsörjning bedrivs i Sverige, att stimulera till eftertanke och analys samt förhoppningsvis också till förbättringsåtgärder som kan leda till det svenska arbetslivet i framtiden blir bättre på att anskaffa, tillvarata och utveckla kompetens.

Rapporten består av tre delar, först beskrivs begreppet kompetensförsörjning och allmänt om Cranet-undersökningen. I den andra delen beskrivs resultaten från undersökningen som är kopplade till kompetensförsörjning, följt av en avslutande diskussion med rekommendationer,

Rapport är framtagen av Centrum för Global HRM vid Göteborgs universitet som också är den svenska partnern i Cranet. Vi vill här tacka de HR-chefer som har besvarat enkäten och till Johanna Flanke, Margareta Oudhuis, Kjell Svensson och Per Thilander som har kommenterat tidigare utkast till rapporten. Vi vill även tacka Sveriges HR-förening för aktivt stöd under datainsamling och kunskapsspridning. Fler rapporter kring Cranet-undersökningens resultat i Sverige kommer att släppas under perioden 2023-24.

Göteborg i oktober 2023,

Stefan Tengblad och Centrum för Global HRM

2. Allmänt om Kompetensförsörjning och om Cranet-undersökningen

Kompetensförsörjning kan definieras på olika sätt och i denna rapport har jag utgått från Magnus Anttilas (2013: 18) enkla och praktiska definition som det som säkerställer att medarbetare har den förmåga som behövs att lösa de uppgifter som de ställs inför. Sådan förmåga kan dels kopplas till att exploatera befintlig kunskap (Exploitation) och dels till att skapa nya förmågor (Exploration) enligt den på senare tid uppmärksammade teorin kring organisatorisk ambidexteritet (se t ex O Reilly & Tushman, 2004). Ambidexteritet betyder tvåhandhet och lyfter fram att det kan vara svårt för en organisation att samtidigt vara bra på att skörda frukter (exploitation) och att så nya frön (exploration) efter som dessa kräver olika förmågor och olika slags styrning.

Utan förmåga till nyskapande riskerar organisationer att bli obsoleta i jämförelse med de organisationer som har åstadkommit eller åtminstone tillskansat sig innovationer. På så sätt är frågan om kompetensförsörjning viktigare än att bara lyckas med att bemanna och producera utan handlar även om Sverige som nation skall fortsätta att vara ett land som kan producera och försälja framtidens produkter och tjänster, som i stor utsträckning är baserade på framsteg inom informationsteknikens område. Hur väl företag och offentliga organisationer lyckas med sin kompetensförsörjning och därmed kan klara av komplexa och krävande uppdrag utgör även en viktig beståndsdel till uppfyllandet av FNs hållbarhetsmål. Detta gäller i synnerhet mål 8 –Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt – som är beroende av att det finns motiverade och kompetenta medarbetare.

Kompetensförsörjning handlar inte bara om formellt lärande genom utbildning utan också om möjlighet till erfarenhetsbaserat lärande så kallad learning-by-doing (eller action learning om detta även är kopplat till regelbunden feedback och reflektion). Kompetensförsörjning kan också kopplas till tillägnande av kunskap som är svår att kodifiera utan utgör så kallad tyst kunskap (Polanyi, 2009; Polanyi, 2012). Tyst kunskap kan till exempel vara när personer tydligt känner att en viss lösning inte kommer att fungera väl utan att kunna sätta fingret på varför. Det finns också skillnader i kunskapsdjup mellan till exempel en person som är kompetent i sitt yrke (skilled) och de personer som är experter och till och med mästare (masters) (Dreyfus & Dreyfus, 1986). För att en organisation skall vara framgångsrik när det gäller att hantera komplexa problem och utmaningar behövs det ofta tillgång även till den djupare formen av kunskap som så att säga inte går att googla fram.

Även att nå olika slags verksamhetsmål kräver tillgång på kompetens så att produkter och tjänster kan produceras professionellt och med hög och jämn kvalitet. När vi stöter på

yrkesutövare som är riktigt kunniga på sitt yrke märker vi genast skillnaden och vår kundtillfredsställelse går upp kraftigt. Det motsatta förekommer också när vi möter yrkesutövare med bristfällig kompetens.

Kompetensförsörjning kan också tydligt kopplas till behov av ersättningsrekryteringar till följd av pensionsavgångar och personer som slutar samt när det behövs en ökad kompetens inom vissa områden. Anttila (2013) kallar därför till och med kompetensförsörjningen för företagets viktigaste process. För många organisationer åren efter pandemin har kompetensförsörjningen blivit kritisk med stor brist på personal inom många områden och en fråga som har återkommit flera gånger i dialogen med CGHRMs partnerorganisationer.

Allmänt om undersökningen

Cranet-undersökningen genomförs av the Cranet Network som är en global sammanslutning av HRM-forskare under ledning av Penn State University, USA. Vid den senaste datainsamlingen som gjordes 2021–2022 deltog 38 länder och totalt har 5899 godkända svar har inkommit. I bilaga 1 beskrivs alla deltagande länder i undersökningen med fördelning av antal svar per land.

Enkäten vänder sig till den högste HR-ansvariga i organisationer med minst 200 anställda (i en del länder minst 100 anställda) och svaren handlar om förhållanden och praktiker i dessa organisationer snarare än vilka värderingar och prioriteringar HR-chefen och HR-medarbetarna besitter. Det är således data om organisationerna som sådana som har samlats in.

Cranet-undersökningen genomfördes första gången 1989 och har till dags dato sammanlagt genomförts vid nio tillfällen. Sverige är tillsammans med Storbritannien och Tyskland de tre länder som medverkat vid samtliga undersökningar. Vid de tidigare undersökningarna har Institutet för Personal- och Företagsutveckling (IPF) vid Uppsala universitet ansvarat för datainsamlingen i Sverige.

Den svenska datainsamlingen denna gång genomfördes under perioden augusti – november 2021 av Kantar SIFO på uppdrag från Centrum för Global HRM. Totalt skickades enkäten ut till drygt 2000 organisationer. Totalt inkom 544 godkända svar vilket var en ökning med 48 % jämfört med enkäten från 2015 som inbringade 367 svar. Ökningen av svar kom nästan uteslutande från den privata sektorn, vilken har gjort att balansen i undersökningen har förbättrats. Antalet svar från Sverige denna gång är det största av alla och andelen svar från Sverige uppgår till drygt 9% av totalen.

De inkomna och godkända svaren i Sverige motsvarar en svarsfrekvens på cirka 26 procent om man tar hänsyn till att vissa organisationer som fick enkäten inte skulle fylla i enkäten såsom om de var dotterbolag till en svensk koncern, inte hade minst 200 anställda eller något ytterligare skäl. Vi har gjort en del bortfallsanalyser som givit vid handen att svaren är representativa för det svenska arbetslivet. I bilaga 2 finns en lista över alla svar fördelade per bransch och i relation till samtliga svar i undersökningen som visar att svaren kommer från samtliga åtminstone lite större delar av det svenska arbetslivet. Här framgår det att det finns en ovanligt många offentliga arbetsgivare i det svenska materialet och relativt färre privata arbetsgivare, och särskilt inom industrin som inte längre sysselsätter så många arbetstagare i Sverige som i många andra länder. Totalt har vi fått in 76 svar från industriföretag motsvarande en andel på 14,5% av svaren från Sverige vilket ligger nära andelen som är sysselsatta inom denna sektor i Sverige. I tabell 2.1 beskrivs sektorstillhörigheten där det också går att se att organisationer som vare sig är privata eller offentliga är färre i Sverige och övriga Norden:

Tabell 2:1 Sektorstillhörighet

	Sverige	Norden	USA	Total
Privat sektor	60,3%	64,8%	63,9%	70,8%
Offentlig sektor	34,4%	26,7%	17,9%	20,5%
Not for profit	3,7%	4,3%	16,6%	7,2%
Blandat	1,6%	4,2%	1,6%	3,5%

I analysen jämförs de svenska resultaten med Norden i helhet (1229 svar och där varje lands svar utgör 20%), med USA (320 svar) och med de totala resultaten (5899 svar) där varje land har samma vikt som dess antal svar (se Tabell 2.2). Det är värt att notera att totalen består av ungefär 40% svar från Västeuropa (inkl Norden), 30% från Öst- och Sydeuropa och 30% från övriga världen. Totalt kommer ungefär 60% av svaren från länder som vi betraktar som tillhörande den ”rika delen av världen”. Förutom några få procent från länder som Nepal och Venezuela så är de övriga länderna medelinkomstländer med en tonvikt på det högre skiktet av dessa länder ur ett globalt perspektiv. Detta innebär att svaren i stort sett avspeglar svar från den rika delen av världen antingen från de rika länderna eller länderna under denna grupp.

Tabell 2:2 Fördelning av antal svar

	Antal länder	Antal svar	Andel
Sverige	1	544	9,2%
Övriga Norden	4	685	11,6%
Västeuropa (exkl Norden)	6	1175	19,9%
Österuropa	8	852	14,4%
Medelhavsregionen	9	1066	18,1%
Övriga Asien/Oceanien	4	565	9,6%
Nord- och Sydamerika	6	1012	17,2%
Totalt	38	5899	100,0%

En viktig sak att komma ihåg när vi tar del av resultaten är att de typiska respondentorganisationerna inte är så stora då antalet medelstora organisationer är så många fler än de stora organisationerna. I hela undersökningen har runt 50% av alla svarande organisationer mellan 100 och 500 anställda och organisationer med över 5000 anställda utgör bara runt 10%. De svenska organisationernas storlek avspeglar rätt väl hela undersökningen, medan organisationerna från övriga Norden i större grad präglas av små organisationer (se Tabell 2:3)

Tabell 2:3 Antal anställda hos deltagande organisationer

	Sverige	Norden	USA	Total
100 till 499	45,2%	62,3%	51,9%	52,2%
500 till 1499	32,5%	24,4%	23,4%	24,9%
1500 till 4999	15,5%	10,1%	11,6%	13,0%
5000 och fler	6,7%	3,1%	11,6%	10,4%

3. Kompetensförsörjning i Sverige utifrån Cranet-undersökningen

Utveckling av personalstyrkan

En fråga i undersökningen är hur personalstyrkan har förändrats under de tre senaste åren. Överlag har personalstyrkan ökat i de undersökta länderna, särskilt tydligt i USA, Storbritannien och Danmark. Bara Finland uppvisar en förhållandevis negativ utveckling av de länder som vi undersökt närmare. Det som utmärker de svenska organisationerna är en hög grad av stabilitet; i tabell 2:4 definierad som att personalstyrkan hållit sig inom spannet plus minus 9 procent.

Tabell 2:4 Förändring av personalstyrkan de senaste tre åren

	Sverige	Norden	USA	Total
Expansiva (+10% och mer)	27%	30%	42%	36%
Stabila	59%	52%	34%	49%
Krympande (-10% och mer)	14%	18%	23%	16%

Arbetet med kompetensförsörjning ser så klart helt olika ut om verksamheten expanderar eller krymper. I Sveriges fall är det bara 14% av organisationerna där det skett en mer omfattande minskning av personalstyrkan varför de flesta organisationer har haft ett behov av att nyanställa personal i en mer eller mindre betydande omfattning.

Beträffande personalsammansättning så finns det en del utmärkande drag i det svenska materialet som beror på vissa särdrag i det svenska arbetslivet och även att det finns en viss överrepresentation av offentliga organisationer. I det svenska arbetslivet och i denna undersökning är det en högre andel kvinnor och personer över 50 år medan andelen chefer och yngre arbetskraft är förhållandevis låg.

Tabell 2:5 Sammansättning av personalstyrkan (medelvärden)

	Sverige	Norden	USA	Total
Andel kvinnliga anställda	59,7%	48,4%	42,2%	40,7%
Andel chefer	10,1%	10,6%	16,6%	13,0%
Andel ”professionals”	40,4%	38,1%	35,5%	35,6%
Andel arbetare/motsvarande	50,3%	51,7%	47,9%	50,1%
Andel anställda upp till 25 år	10,5%	9,8%	19,2%	14,5%
Andel anställda 50 år och uppåt	27,7%	29,3%	26,7%	23,0%
Andel anställda med högskoleutbildning	29,8%	33,1%	33,0%	29,2%

Personalomsättning

Personalomsättning är en faktor som varierar mycket både inom och mellan länder och är lite svår att definiera och beräkna. Är till exempel en medarbetare byter enhet inom en och samma organisation att betrakta som personalomsättning eller inte? I undersökningen är det upp till HR-cheferna att själva definiera vad som menas med personalomsättning och det finns behov av att ta siffrorna med en viss nypa salt. Enligt denna undersökning är det i Sverige är det vanligt att den frivilliga personalomsättningen (där medarbetarna slutar utan att vara uppsagda) är mellan 5 till 10 procent (se tabell 2:6)

Tabell 2:6 Frivillig personalomsättning

	Sverige	Norden	USA	Total
0 till 4 %	0,2%	22,9%	11,7%	30,9%
5 till 9%	41,2%	37,1%	24,3%	28,8%
10 till 14%	24,3%	22,6%	20,9%	17,7%
15 till 19%	6,9%	7,6%	13,4%	7,5%
20% eller mer	7,4%	9,7%	29,7%	15,2%

I länder som USA, Storbritannien och Tyskland är personalomsättningen högre och de länderna har också betydligt fler anställda som är under 25 år. I andra länder är rörligheten på arbetsmarknaden inte så stor och då blir personalomsättningen lägre. Det upplevs ofta som problematiskt med personalomsättning som kräver arbete med ersättningsrekryteringar, introduktion och personalutbildning men det kan också vara problem med låg personalomsättning om personer med låg motivation inte söker sig vidare. Nyanställda personer kan vara vitaliserande och bidra med nya synsätt, kunskaper och färdigheter. Låg personalomsättning å andra sidan kan leda till konservatism och ett svagt förändringstryck.

Det finns också en kostnad för att upprätthålla en låg personalomsättning såsom att behöva betala så pass höga löner att få slutar för att de hittar jobb med högre lön. En belgisk studie kom fram till att de mest produktiva företagen hade mellan 6 till 12 procents personalomsättning (de Winne 2019). På den aggregerade nivån skiljer sig inte personalomsättning och sjukfrånvaro så mycket åt jämfört med Norden och de samlade resultaten i undersökningen, medan USA sticker ut med högre personalomsättning och lägre sjukfrånvaro jämfört med Sverige, se även Tabell 2.7.

Tabell 2:7 Medianvärden personalomsättning och sjukfrånvaro

	Sverige	Norden	USA	Total
Frivillig personalomsättning	**8,0%**	**7,7%**	**12,0%**	**7,0%**
Ofrivillig personalomsättning	**1,0%**	**1,4%**	**5,0%**	**2,0%**
Sjukfrånvaro	**7,0%**	**5,8%**	**5,0%**	**6,0%**

Anställnings- och arbetsformer

När det gäller anställnings- och arbetsformer så går det att konstatera att det i hela undersökningen finns en stor dominans av fasta anställningar på heltid med fasta arbetstider och med mindre förekomst av helgarbete, skiftarbete och övertid. När det gäller en stor tillämpning av flextid följer Sverige ett nordiskt mönster, men jämfört med övriga Norden är det vanligare i Sverige med helgarbete, skiftarbete, deltidsarbete och tillfälliga anställningar. Vårt arbetsliv är på så sätt, på gott och ont, mer flexibelt än i våra grannländer. Siffrorna i tabell 2:8 är beräknade efter de intervall som respondenterna har angett och är på så sätt inga exakta värden utan uppskattade värden.

Tabell 2:8 Andel anställda i olika anställningar/arbetsformer

	Sverige	Norden	USA	Total
Helgarbete	16,7%	12,1%	14,6%	14,6%
Skiftarbete	16,6%	14,2%	23,0%	21,0%
Övertidsarbete	21,0%	21,1%	23,8%	17,8%
Deltidsarbete	12,7%	10,0%	9,1%	10,4%
Flextidsarbete	28,5%	29,7%	12,5%	19,9%
Tillfällig anställning/ kontraktsarbete	7,9%	6,2%	4,6%	7,2%

Metoder för rekrytering och urval

Metoder för att rekrytera förefaller vara förhållandevis universella och används världen över. I undersökningen framträder en bild att svenska organisationer har en förhållandevis modern rekryteringspraktik som inkluderar användande av rekryteringsföretag, den egna

hemsidan och sociala medier. Å andra sidan är tendensen att svenska organisationer i något mindre utsträckning använder sig av externa jobbsiter och traineeprogram, det sistnämnda i synnerhet mot arbetare och motsvarande. I länder som Danmark, Finland, Nederländerna och Storbritannien är denna rekryteringsform avsevärt mer vanlig och kan vara något att tänka på för organisationer som upplever svårigheter att rekrytera utbildade arbetare. Det finns en tendens att rekryteringsmetoderna används mer intensivt i Sverige för chefer och det som i Cranetundersökningen benämns för ”professionals” (vilket i grova drag kan likställas med tjänstemän med undantag för lägre tjänstemän) än vad de gör för arbetare, medan en sådan tendens inte finns i de totala värdena.

Tabell 2:9 Använda rekryteringsmetoder för chefer och ”professionals

	Sverige	Norden	USA	Total
Egen hemsida för rekrytering	95,8%	85,2%	89,1%	69,9%
Externa rekryteringssiter	68,3%	76,1%	83,5%	64,4%
Sociala medier	84,3%	74,0%	66,7%	50,3%
Trainee-program	21,9%	18,5%	26,8%	27,3%

Tabell 2:10 Använda rekryteringsmetoder för arbetare och motsvarande

	Sverige	Norden	USA	Total
Egen hemsida för rekrytering	90,6%	81,9%	83,8%	69,9%
Externa rekryteringssiter	59,3%	70,0%	79,1%	63,1%
Sociala medier	78,8%	70,8%	66,7%	53,3%
Trainee-program	17,3%	31,5%	31,5%	33,6%

När det gäller urvalsmetodik är det större skillnad mellan länderna i undersökningen och här utmärker sig respondentorganisationerna i Sverige på flera sätt. Den mest påtagliga skillnaden är ett betydligt mindre användande av intervjupaneler. I stället är det en till en-intervjuer som dominerar och en stor användning av referenstagning. I bland annat Tyskland och även Storbritannien är det betydligt mindre vanligt med referenstagning. När det gäller chefer och professionals används olika slags test mycket i Sverige. Överlag så sticker Sverige ut genom att använda metoder i större utsträckning för urval av chefer och professionals än för arbetare. En tanke för utveckling här är att involvera arbetare med stort yrkeskunnande i större utsträckning att vara med och välja ut arbetssökande.

Tabell 2:11 Använda urvalsmetoder för chefer och professionals

	Sverige	Norden	USA	Total
Intervjupanel	42,2%	62,6%	84,4%	59,9%
En till en-intervjuer	93,0%	61,8%	84,1%	72,2%
Psykometriska test	72,7%	62,8%	19,9%	43,9%
Färdighetstest	74,6%	61,9%	27,4%	48,6%
Referenstagning	98,7%	91,5%	77,9%	68,8%

Tabell 2:12 Använda urvalsmetoder för arbetare och motsvarande

	Sverige	Norden	USA	Total
Intervjupanel	18,0%	40,6%	44,2%	39,0%
En till en-intervjuer	91,9%	70,8%	82,9%	72,9%
Psykometriska test	20,8%	21,2%	10,3%	25,0%
Färdighetstest	27,3%	28,0%	43,3%	40,7%
Referenstagning	93,0%	81,0%	66,4%	57,7%

Prestationsbedömning

På frågan om det finns ett formellt system för prestationsbedömning i organisationen svarade 53% av respondenterna ja i Sverige vilket är något högre än i Norden i stort (48%) men betydligt lägre än i USA (81%) och även i undersökningen i stort (69%). Prestationsbedömningen i Sverige och Norden kan utifrån detta betraktas som rätt så informell och att det kan skilja sig åt i olika delar av verksamheten i avsaknad av ett formellt system.

Såsom tabell 2:13 och 2:14 visar så är den vanligaste källan för prestationsbedömning inte så förvånande den närmsta chefen, och denna tendens är extra stark i Sverige då övriga källor för prestationsbedömning används mindre, och särskilt gäller detta bedömningar från kollegor, så kallade peer reviews. Det finns en tydlig tendens i Sverige-datan att prestationsbedömningarna för arbetare har en stark tonvikt på den närmsta chefen vilket kan göra prestationsbedömningar förhållandevis ensidiga i det svenska arbetslivet. Ett annat intressant resultat är att bedömningar från den anställde och från kollegor är så mycket mindre vanliga på arbetarsidan än för chefer och professionals, medan det faktiskt är tvärtom i undersökningen i stort. Särskilt i relation till USA framstår prestationsbedömningar i det svenska arbetslivet som förhållandevis ensidiga. Kanske blir det då extra viktigt att hålla sig väl med chefen i det svenska arbetslivet? Det är intressant att prestationsbedömningar på kollegial basis är såpass ovanliga i Sverige, särskilt på arbetarsidan, trots ambitiösa satsningar på platta organisationer och en ansvarstagande medarbetarroll.

Tabell 2:13 Utvärderingskällor för chefer och professionals

	Sverige	Norden	USA	Total
Från närmaste chef/arbetsledare	45,4%	41,5%	33,7%	34,7%
Från chefens chef	13,0%	16,2%	20,6%	20,9%
Från den anställde själv	30,0%	28,6%	27,8%	22,9%
Från underställda	5,9%	7,4%	9,2%	11,4%
Från kollegor	5,6%	6,2%	8,7%	10,1%

Tabell 2:14 Utvärderingskällor för arbetare och motsvarande

	Sverige	Norden	USA	Total
Från närmaste chef/arbetsledare	45,1%	39,1%	67,1%	48,2%
Från chefens chef	5,5%	9,0%	29,2%	23,3%
Från den anställde själv	28,7%	27,2%	54,5%	33,3%
Från underställda	2,0%	2,7%	10,3%	12,4%
Från kollegor	2,8%	3,7%	11,9%	12,6%

En fråga i undersökningen handlar om vad prestationsbedömningen används till och där 100% motsvarar om samtliga tillfrågade organisationer använder tekniken i fråga i mycket stor omfattning. Här framträder ett mönster att svenska organisationer framförallt använder prestationsbedömningar för att sätta lön och i mindre utsträckning för personalutveckling, karriärplanering och för planering av arbetsstyrkan. Denna tendens är särskilt utmärkande för de organisationer som tillhör den offentliga sektorn. En intressant fråga som förtjänar att beforskas är vad som ligger till grund för personalutveckling, karriärplanering och ”workforce planning” om inte prestationsbedömningar används så mycket i detta syfte?

Tabell 2:15 Användning av prestationsbedömningsdata

	Sverige	Norden	USA	Total
För lönesättning	64,1%	47,0%	65,6%	58,6%
För personalutveckling	46,7%	44,2%	61,2%	60,0%
För karriärplanering	43,9%	46,0%	61,7%	59,6%
För planering av arbetsstyrkan	33,6%	30,2%	52,0%	48,0%

Personalutveckling

En fråga i undersökningen är om organisationerna systematiskt bedömer behovet av träning och utbildning. Här svarade 64% av de svenska respondenterna ja vilket är väldigt nära totalvärdet i undersökningen på 65% och faktiskt högre än i USA (55%) och även Norden som helhet (57%).

En annan fråga i undersökningen är hur stor del av lönesumman som går till personalutbildning. Frågan är inte så tydlig om den räknar in deltagarnas tid också eller bara själva utbildningsbudgeten. Det visade sig här att Sverige och Norden ligger på drygt fyra procent, vilket är mindre än hälften av genomsnittet i undersökningen. En tendens i materialet är att organisationer med mer än 1500 anställda lägger en mindre andel av lönekostnaden på personalutveckling (3,4% mot 4,7% för de med färre än 1500 anställda) och att privata organisationer satsar något mer än offentliga (4,6% mot 3,6%). Det kan också noteras att en majoritet av organisationerna i Sverige och Norden håller sig upp till 3 procent av lönesumman, se tabell 2:16 och 2:17.

Tabell 2:16 Andel av lönesumman som går till personalutbildning

	Sverige	Norden	USA	Total
0 till 3%	60,5%	59,0%	32,2%	44,1%
4 till 5%	20,8%	23,6%	25,0%	18,8%
6 till 9%	3,0%	3,3%	4,5%	2,9%
10 till 24%	14,5%	13,5%	29,2%	24,9%
25% eller mer	1,2%	0,6%	9,1%	9,1%

Tabell 2:17 Omfattning på personalutbildning

	Sverige	Norden	USA	Total
Andel av lönesumman för utbildning (medelvärde)	4,5%	4,0%	9,6%	9,0%
Andel av lönesumman för utbildning (median)	3,0%	2,6%	5,0%	6,5%

För att få större klarhet om hur Sverige och Norden ligger till vad gäller satsningar på personalutveckling har vi gått igenom svaren för samtliga länder. Det är väldig stor varians mellan länderna om hur stor del av lönekostnaderna som går till personalutbildning, från Storbritannien där medianen ligger på hela 25 procent till några länder (däribland Island) som har en median på bara 1 procent. Detta innebär att hälften av de svarande i Storbritannien har angett att 25 procent eller mer går till personalutveckling. Medelvärdet och medianen i hela undersökningen dras upp av att det finns flera storsatsande länder (även bland andra Tyskland och Japan) medan nästan hälften av länderna ligger på en

median på 2 eller 3 procent, såsom Nederländerna, Belgien, Schweiz och Österrike. Vi har också undersökt om det finns några skillnader mellan offentligt och privat och mellan stora och mindre organisationer. Skillnaderna här visade sig små, den största skillnaden fanns inom offentlig sektor där statliga organisationer satsar mer än kommunala organisationer (se Tabell 2: 18):

Tabell 2: 18 Andel av personalkostnad som går till utbildning %

	Medel	Median
Offentlig sektor nationell	4,3	3
Offentlig sektor regional	3,8	3
Offentlig sektor lokal	3,2	2
Total	3,6	2,5

I Cranet-undersökningen ingår det också frågor om hur många utbildningsdagar som typiskt erbjuds dels chefer och professionals och dels arbetare och motsvarande. Även här ligger Sverige lågt utan att vara unikt. Dock framträder en relativt stor skillnad mellan hur mycket utbildning som chefer och professionals får i relation till arbetare och motsvarande. Frågan är om detta avspeglar skillnader i utbildningsbehov eller traditionella statusskillnader?

Tabell 2:19 Antal utbildningsdagar per personalkategori

	Sverige	Norden	USA	Total
För chefer och professionals (medel)	5,3	5,9	10,7	12,2
För chefer och professionals (median)	5,0	4,8	5,0	6,0
För arbetare och motsv (medel)	4,3	4,5	8,8	11,2
För arbetare och motsv (median)	3,0	3,4	5,0	5,0
Kvot professionals/arbetare (median)	1,7	1,4	1,0	1,2

När det gäller metoder för personalutveckling är resultaten från Sverige inte så höga. I Tabell 2:20 presenteras ett index där 100% motsvarar att samtliga organisationer använder en viss metod i hög utsträckning och 0% inte alls. Sverige ligger också under medel för Norden trots att organisationerna där i genomsnitt har färre anställda. När det gäller formell karriärplanering och aktiviteter kopplade till denna är utfallet svagt. En intressant fråga här och som fördjupas i slutet av rapporten är här om medarbetare med stort ansvar för egen utveckling tar detta ansvar? Har de kunskaper, tid och intresse av att göra något bra av detta ansvar eller blir det så att slentrianen tar överhanden?

Tabell 2:20 Metoder för personalutveckling

	Sverige	Norden	USA	Total
Arbetsberikning	26,9%	31,4%	45,1%	39,0%
Extern utbildning	48,9%	47,8%	39,8%	47,5%
Utvecklingsuppdrag	51,3%	54,6%	54,1%	52,1%
Formell karriärplanering	24,1%	26,4%	34,1%	37,0%
Job rotation	18,0%	23,1%	36,5%	38,7%
"High-fliers-program"	32,5%	22,7%	29,8%	34,6%
Internationella uppdrag	6,7%	15,6%	14,3%	25,2%
Mentorskap	30,4%	35,3%	55,3%	44,7%
E-learning	52,9%	52,4%	62,2%	55,1%
Karriärrådgivning	16,4%	18,4%	26,2%	31,4%
Medelvärden dessa 10 metoder	30,8%	32,8%	39,7%	40,5%

Det finns också en fråga om on-the-job-training i undersökningen. Här fick Sverige värdet 53,6% att jämföra med 62,4 % för Norden, 79,5 % för USA och 62,5 % i hela undersökningen. Det är ett förvånande lågt värde för Sverige och kan bero på skillnader hur begreppet definieras i olika länder och i vilken utsträckning detta ses som en metod för personal- och karriärutveckling.

4. Avslutande diskussion och förslag

Den avslutande diskussionen förs mot bakgrund av att Sverige under lång tid har setts som ett internationellt föredöme när det gäller arbetslivsutveckling med långt gången delegering och utvecklade medarbetarroller, ofta kopplat till begrepp som ansvarstagande, engagemang och medarbetarskap (Oudhuis & Tengblad 2022; Tengblad 2003). Givet denna stora betoning på medarbetare och arbetslivsutveckling finns det en förväntan om att satsningar på personalutveckling och medarbetares involvering i rekrytering och bedömning är förhållandevis höga i Sverige. Även mot bakgrund att det är så många organisationer har upplevt en stor brist på personal gick det att förvänta sig en omfattande aktivitet inom de områden som tagits upp i rapporten med mycket verkstad och en utvecklad praktik.

Men utifrån resultaten för Sverige från denna undersökning är det inte mycket som framstår som ett föredöme eller källa till inspiration. Vi satsar inte så mycket på kompetensförsörjning, metoder för urval och prestationsbedömning är konventionella och skillnaden mellan hur chefer och professionals hanteras visavi arbetare och motsvarande är förhållandevis stora. Vi lägger en väldigt stor vikt på ”chefen” som rekryterare, bedömare och personalutvecklare samtidigt som cheferna är få till antalet och därmed har chefer på den operativa nivån förhållandevis många medarbetare att ansvara för. Och de satsningar som görs på kompetensutveckling är mindre jämlika än i undersökningen i stort. Chefer och professionals har högre löner och är därmed dyrare per anställd, men är det viktigare att dessa är välmotiverade än välmotiverade arbetare? Är inte det ekonomiska utbytet väl så stort – om inte större – av effektiva arbetsgrupper i produktion och distribution? Vi skall komma ihåg att särskilt inom industrin ställer jobben höga krav på industriarbetarna och om de får en adekvat kompetensutveckling kan störningar i produktionen minskas och effektiviseringsarbete gå betydligt lättare. Med fler kompetenta och motiverade arbetare kan det rent av behövas färre tjänstemän och med en högre produktivitet går det att på samma gång få en bättre lönsamhet, en högre lönenivå och bättre arbetsförhållanden. På samma sätt kan låg kompetens medföra en effektiv organisation och produktion men låg lönsamhet och löner samt dåliga arbetsförhållanden.

En annan aspekt här är att det är betydligt enklare för chefer och högre tjänstemän att sköta sin kompetensutveckling på egen hand än vad det är för arbetare som är verksam i den direkta produktionen och som kan ha svårt att gå iväg för att få kompetensutveckling. Högre tjänstemän kan på ett annat sätt planera sitt arbete och avsätta tid för egen utveckling och kan ta del av kunskap som förmedlas på sociala medier, på nätet och på poddar utan att detta belastar organisationens utbildningsbudget. En ytterligare aspekt här är att en stor och ökande andel av arbetare har utländsk härkomst i Sverige så väl som i många andra länder. Här kan det finnas särskilda utvecklingsbehov med koppling till språk,

kultur, etcetera som organisationerna kan behöva adressera och som också är ett skäl till varför arbetare bör få ta del av utbildning i samma omfattning som chefer och högre tjänstemän.

Mot denna bild får det att framhålla att det ändå att det finns hyggligt fungerande rutiner för lärande och kompetensutveckling inom olika sektorer och organisationsstorlek i det svenska arbetslivet. Att individerna får ta ett stort ansvar för egen utveckling har också sina förtjänster. Organisationer i Sverige har också stor nytta av det offentliga utbildningssystemet med många högskoleutbildade och en förhållandevis hög allmännivå där det är en liten andel som saknar gymnasieutbildning. Personalomsättningen är mestadels inte heller så besvärande vilket minskar behovet av personalutbildning.

Men bilden blir lite annan om fokus skiftas från att upprätthålla status quo och exploatera, med koppling till ambidexeritetsbegreppet som beskrevs inledningsvis, till att handla om större kompetensförflyttningar och att genomföra olika slags transformationer och förnyelse (exploration). Det är en sak att lära sig något genom att ta del av en befintlig praktik, en annan att söka sig mot ny kunskap och andra sätt att tänka och agera än det gängse. Här går det att sätta upp frågetecken om hur många organisationer i Sverige som har en sådan förmåga i tillräcklig omfattning? På 1970- till 1990-talen förekom det ambitiösa satsningar på ett nytt ledarskap, på grupporganisation och på automatisering (Oudhuis & Tengblad 2022). Vi har skördat stora framgångar på dessa satsningar under en lång tid men frågan är om dessa satsningar kommer att fortsätta att bära frukt? Vilka är dagens mer ambitiösa satsningar på kompetensutveckling som tar in våra organisationer i nya arbetssätt där till exempel AI utgör en central del? Finns det privata eller offentliga arbetsgivare som satsar på nya sätt att rekrytera, bedöma och utveckla medarbetare? Eller blir det så att vi känner oss stressade över att det är så mycket som skall hinnas med, att det vi lär oss är det mest nödtorftiga för att kunna sköta våra arbetsuppgifter, samtidigt som vi med tiden undrar var våra fornstora dar egentligen tog vägen?

En sådan analys behöver också göras utifrån insikten att de medarbetare som rekryteras idag tillhör generation Z som i stor utsträckning skiljer sig åt jämfört med den befintliga medarbetarskaran (Dolot, 2018; Barhate, B., & Dirani, 2022). Det är personer som är mer individualistiska och utvecklingsorienterade men med mindre tålamod och lojalitet. Det räcker inte med lön och karriär, det behövs även meningsfullhet, välbefinnande och frihet i arbetet. Risken finns att dessa medarbetare finner nuvarande praktiker för kompetensförsörjning, med utvecklingssamtal en gång om året och lite spridda skurar av personalutbildning som något mossiga om inte rent av förlegade och att de relativt snabbt börjar fundera på alternativa arbetsgivare. Det kan därför behövas en mer omfattande översyn av metoder och arbetsformer för kompetensförsörjning, inte bara för att klara framtida utmaningar utan även för att kunna nå lite mer kortsiktiga verksamhetsmål.

Överhuvudtaget finns det behov för system för kompetensförsörjning som hakar i organisationernas övergripande utveckling såsom förespråkas av Nilsson, m fl (2011).

Det går också att sätta ett frågetecken för om medarbetare i det svenska arbetslivet får tillräckligt med träning och coachning i hur de skall ta ett aktivt ansvar för egen utveckling så att de skapar och upprätthåller rutiner för eget lärande som går utöver ren ob-the-job-training så att de kan utveckla nya perspektiv, insikter och färdigheter? Här finns det behov av mer forskning och även organisatorisk kunskap kring hur medarbetares ansvar för egen kompetensutveckling utövas i praktiken och inte bara borde göra utifrån ett tilltalande lågbudgetideal.

Varifrån kommer den svenska modellen för kompetensförsörjning och vad är dess förtjänster och brister?

Den svenska modellen för HRM bygger på en förhållandevis omfattande delegering av ansvar för HRM till linjechefer som ofta benämns för personalansvariga chefer (Hällsten & Tengblad 2002). Denna modell implementerades i stor skala i det svenska arbetslivet under 1990-talet. Tanken var då att direkt arbetsledning skulle hanteras av medarbetarna själva, individuellt eller genom arbetsgrupper/team samtidigt som ansvar för personalen kopplades ihop med linjeorganisationernas generella ansvar för ekonomi och verksamhet. Det var kristider och en stor del av krishanteringen bestod i att minska centrala staber varav personalavdelningarna blev en tacksam måltavla när personalarbetet skulle föras ut till linjen och arbetsledningen tas över av medarbetarna.

Inspiration till den nya modellen kom från nya managementidéer kring decentralisering, karismatiskt ledarskap och entreprenörskap. Jan Carlzons bok Riv Pyramiderna (1985) argumenterade för att så mycket beslutsmakt skulle föras ut till linjen som mycket och att toppledarnas roll var att förmedla visioner inte instruktioner. Vid denna period var även Percy Berneviks Europas mest hyllade företagsledare som delade upp ABB i 1000-tals resultatenheter som var och en skulle ledas av driftiga entreprenörer och förändringsledare (Tengblad, 2003). Ut med all makt till dessa var parollen.

När jag genomförde min doktorsavhandling om chefsförsörjning under 1990-talet (Tengblad, 1997) hade det uppstått en brytningstid mellan ett äldre planeringsideal där HR-avdelningar skötte planering och uppföljning av chefskandidater där olika träningsinsatser, utvärderingar och arbetsplatsbyten tillämpades och ett mer marknadsbaserat ideal där chefskandidater fritt skulle söka befattningar och ta ett stort egenansvar för den egna utvecklingen. Det nya idealet motiverades bland annat med metaforen ”The cream rises to top” (Grädden flyter upp till toppen) att de bästa kandidaterna närmast per automatik skulle nå toppen om det var en fri och ostyrd process, där individers ambitioner, förmåga att ta initiativ och självlärande med tiden skall sortera ut de bästa kandidaterna. Det var en tid när marknadslösningar var i ropet och sågs som

vitaliserande vilket det på många sätt var under denna period. Det var en period av förändring och när våra organisationer hade blivit alltför toppstyrda, formaliserade och byråkratiska. Men en brist i denna modell är att individerna inte alltid vet vad för slags kunskap de bäst behöver och om det i praktiken blir en så fri process där kompetensen är avgörande, samt att personalansvariga chefer i praktiken ofta inte hinner med att arbeta med kompetensplanering. En annan brist är även om modellen funkar bra för självständiga och ambitiösa medarbetare är det många som långt ifrån når sin potential när de får ett (alltför) stort egenansvar.

Den nya ostyrda modellen kan i praktiken bli mer nätverksstyrd och att chefer rekryteras därför att de har de rätta kontakterna med rekryterande chefer och att dessa kan vara ovilliga att rekrytera personer som de inte redan känner, vilket kan leda till exkludering av många olika grupper. Att kompetens inte alltid tas tillvara väl i en organisatorisk ”marknadsmiljö” i det svenska arbetslivet beskrivs i boken ”Sverige och den globala marknaden för kompetens” (Eliasson 2020) som handlar om ”hemvändares” erfarenheter efter att ha haft tjänstgöring utomlands. När personerna återvänder saknas i regel en plan för att ge individerna lämpliga arbetsuppgifter, i synnerhet på den nivå som dessa blivit vana vid utomlands och tid och intresse verkar saknas för att ta reda på vad för kunskap de utlandsverksamma har tagit i besittning. I stället betraktas de ofta som besvärliga outsiders som har andra idéer och föreställningar från sina upplevelser från andra sätt att arbeta än de som är förhärskande på arbetsplatsen. De saknar efter många år utomlands också ofta ett nätverk på hemmaplan som kan hjälpa dem till attraktiva arbetsuppgifter. En hög andel av de utlandstjänstgörande väljer därför att antingen hoppa på ett nytt utlandsuppdrag eller lämna organisationen i fråga. Med detta vill jag ha sagt att i många organisationer kan marknadstänkandet och det egna ansvaret drivas för långt, för få ser till helheten och nätverk och personliga relationer kan spela för stor roll. Decentralisering och egenansvar behöver kombineras med ett genomtänkt och välfungerande system för kompetensförsörjning. Tidspressade linjechefer är här ingen mirakelmedicin.

Avslutande ord och förslag

Innan rapportens förslag formuleras så är det viktigt att tänka på att dessa bygger på tendenser i materialet där det förekommer variation. En del organisationer kan ligga högt på faktorer där den samlade bilden är låg. Det gäller därför att undersöka hur det ligger till i den egna organisationen. En frisk patient behöver ju ingen medicinsk behandling för att göra en analogi till hälsans område. Så ta reda på hur det ser ut i den egna organisationer innan eventuella åtgärder sätts in.

Se över systemet för kompetensförsörjning

Om inte detta redan har gjorts, så gör en mer omfattande analys av hur systemet för kompetensförsörjning fungerar och identifiera utvecklingsbehov och gör prioriteringar och

försök undvika önsketänkande, att inte välja sådant som låter bra men som inte riktigt fungerar i praktiken. Beakta särskilt den tekniska och demografiska utvecklingen och undvik romantiska föreställningar om att kunskap och kompetens flödar fritt och effektivt utan någon styrning och koordinering från HR. Är den egna organisationen rustad för att möta de utmaningar som står för dörren? Finns det behov av satsningar som kräver mer resurser än som går att få av de ambitiösa medarbetarnas förmåga att lära nytt? Vilka insatser görs för att de som behöver stöttning för lärande och utveckling också får det? Är det en bra balans på satsningar på tjänstemanna- versus arbetarsidan? Kanske går det att satsa mer också på ”traineeutbildningar” för kvalificerad och svårrekryterad arbetskraft och i samarbete med det offentliga utbildningssystemet (se t ex SKFs yrkesgymnasium http://www.skftekniskagymnasium.se)

Skapa realistiska förutsättningar för chefers personalansvar

Många chefer med personalansvar har för många arbetsuppgifter och ett för litet administrativt stöd för att hinna med att arbeta proaktivt med kompetensförsörjningen utan jobbar mest för att lösa akuta problem med ett stort inslag av ad hoc. Det är som denna undersökning visar i stor utsträckning chefens ansvar att fatta rekryteringsbeslut, att introducera, att ge feedback, att prestationsbedöma, att lönesätta och att upprätthålla utvecklingsplaner i samråd med medarbetarna genom utvecklingssamtal. Men med tanke på att andelen chefer är förhållandevis låg och att cheferna därmed har många medarbetare så kan modellen generera ett orealistiskt önsketänkande särskilt om det finns problem med hög personalomsättning, arbetsbelastning och dålig hälsa. Om cheferna dessutom behöver jobba med arbetsledning och hantera problem med konflikter och medarbetare som inte fungerar i sitt arbete framstår modellen som orimlig såsom har identifierats i forskningsprogrammet Chefios (Härenstam & Östebo, 2014). Arbete med kompetensförsörjning som inte är akut kan förväntas bli försummat av chefer som har för mycket att göra.

Utveckla praktikerna för prestationsbedömning

Här handlar det om att skapa ett mer allsidigt bedömningsunderlag av medarbetares prestationer än vad den personalansvariga chefen hinner med på egen hand många gånger då dessa sällan har tid att följa arbetsprocesserna mer närgånget. Om den egna chefen är för ensam i sina bedömningar kan den personliga relationen till medarbetarna i fråga ge en för stor positiv eller negativ bias. Låt även prestationsbedömningar informera utvecklings- och bemanningsfrågorna mer.

Kanske behövs nyrekrytering för att en viss kompetens saknas i en grupp eller så behövs en förändring av arbetsuppgifter för en medarbetare som gått ned i motivation och arbetsprestation?

Gör rekryteringsarbetet mer teambaserat och inkluderande

Enligt Cranet-resultaten dominerar en-mot-en-intervjuer vid rekrytering. Varför inte rekrytera mer med paneler där även medarbetare får vara med i rekryteringsarbetet, och särskilt på arbetarsidan? Chefen i fråga kanske riktigt vet vad som krävs för att utföra och trivas i arbetet och vilka som har passat in och vilka som inte gjort det. Tillsammans borde det gå att fatta klokare rekryteringsbeslut än vad en chef klarar av på egen hand.

Betyget vi delar ut efter att ha sammanställt dessa resultat är ett G med ett visst darr på ribban och helt utan någon spets. Det finns etablerade metoder för kompetensförsörjning och många chefer och HR-specialister gör ett utmärkt jobb. Men det finns frågetecken kring om själva systemet som har runt 30 år på nacken är det bästa för att möta dagens och morgondagens utmaningar? Är utvecklings- och innovationsförmågan tillräcklig? De utmaningar som står för dörren såsom digitalisering, AI, hållbarhet och en ny generation av medarbetare med andra värderingar är svåra att skönja i datamaterial som verkar mer avspegla ”business as usual” och seglivade traditioner? Det svenska arbetslivet borde kunna bättre än så här! Om bara viljan finns att sätta kompetensförsörjningsfrågorna högre upp på agendan inte bara de officiella deklarationerna utan även i en målmedveten praktik!

HR-funktionerna kan här spela en mycket viktig roll genom att adressera utvecklingsbehov och vara med och ta fram en betydligt bättre kompetensförsörjning än den som framkommer i denna undersökning.

Referenser

Anttila, Magnus (2013) Kompetensförsörjning – företagens viktigaste process. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. European Journal of Training and Development, 46(1/2), 139-157

Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. E-mentor, 74(2), 44-50.

Carlzon, J. (1985). Riv pyramiderna. Stockholm: Bonniers.

Dreyfus H, Dreyfus S. (1986) Mind over machine: the power of human intuitive expertise in the era of the computer. New York: Free Press.

Eliasson, Gunnar (2020) Sverige och den globala marknaden för kompetens. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Hällsten, F., Tengblad, S. (Eds.) (2002) Personalansvar och medarbetarskap. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Härenstam, Annika & Östebo, Anders (2014) Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. ISM rapport 14:1, Göteborg: Västra Götalandsregionen.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer.

O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. Harvard business review, 82(4), 74-83.

Oudhuis, M & Tengblad, S. (2022) The Viability of the Scandinavian Work-Life Model and the Impact of Lean Production: The Case of Scania. Economic and Industrial Democracy. Vol. 43(2) 748–772,

Polanyi, M. (2009). The tacit dimension. In Prusak, L. (Red) Knowledge in organisations (pp. 135-146). Routledge.

Polanyi, M. (2012). Personal knowledge. Routledge

Tengblad, S. (1997) Chefsförsörjning - Mötet mellan motstridiga ideal (Ph.D.-thesis in Swedish) Göteborg: Bokförlaget Bas, 1997.

Tengblad, S. (2003) Den myndige medarbetaren. Malmö: Liber.

Sophie De Winne, Elise Marescaux, Luc Sels, Ilke Van Beveren & Stijn Vanormelingen (2019) The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach, The International Journal of Human Resource Management, 30:21

Bilaga 1: Medverkande länder

Land	Antal svar	Andel
Australien	64	1,08%
Belgien	58	0,98%
Bosnien	47	0,80%
Brasilien	150	2,54%
Chile	64	1,08%
Cypern	52	0,88%
Danmark	303	5,14%
Estland	70	1,19%
Finland	120	2,03%
Grekland	195	3,31%
Island	103	1,75%
Israel	112	1,90%
Japan	103	1,75%
Kanada	150	2,54%
Kina	291	4,93%
Kroatien	115	1,95%
Lettland	58	0,98%
Litauen	120	2,03%
Mexiko	310	5,26%
Nederländerna	121	2,05%
Nepal	107	1,81%
Norge	159	2,70%
Polen	55	0,93%
Rumänien	187	3,17%
Schweiz	174	2,95%
Serbien	104	1,76%
Slovakien	107	1,81%
Slovenien	165	2,80%
Spanien	193	3,27%
Storbritannien	223	3,78%
Sverige	544	9,22%
Turkiet	83	1,41%
Tyskland	384	6,51%
Ungern	161	2,73%
USA	320	5,42%
Uzbekistan	94	1,59%

Venezuela	18	0,31%
Österrike	215	3,64%
Totalt	5899	100,00%

Bilaga 2: Branschfördelning i Sverige och totalt

	Sverige	Andel	Totalt	Andel	Relativ kvot Sverige/ Total
A. Jordbruk, jakt, skogsbruk, fiske, gruvdrift och stenbrott	4	0,8%	129	2,3%	0,33
B. Produktion av mat, dryck, textilier, trä och papper, koks och raffinerade oljeprodukter, och relaterade produkter	24	4,6%	391	7,0%	0,66
C. Tillverkning av kemiska produkter, farmaceutiska och medicinska	6	1,1%	235	4,2%	0,27
D. Produktion av metaller och metallprodukter, plast och andra Icke-metalliska produkter	13	2,5%	241	4,3%	0,58
E. Tillverkning av datorer, elektroniska produkter, elektronisk utrustning	2	0,4%	146	2,6%	0,15
F. Tillverkning av mekaniska produkter och utrustning	18	3,4%	174	3,1%	1,11
G. Tillverkning av transportutrustning	5	1,0%	102	1,8%	0,53
H. Övrig tillverkning	8	1,5%	186	3,3%	0,46
I. Elektricitet, gas, ånga och vattenförsörjning, avfallshantering	14	2,7%	166	3,0%	0,90
J. Byggverksamhet	29	5,5%	266	4,7%	1,17
K. Handel: grossister och detaljister	29	5,5%	412	7,4%	0,75
L. Transport, lagring/magasinering	36	6,9%	271	4,8%	1,42
M Hotell, restaurang, förlagsverksamhet, radio/tv	10	1,9%	148	2,6%	0,72
N. Telekommunikation, IT och andra informationstjänster	16	3,1%	341	6,1%	0,50
O. Finans- och försäkringstjänster	21	4,0%	392	7,0%	0,57
P. Redovisning, förvaltning, arkitektur, teknik, forskning, och andra administrativa och stödjande tjänster	7	1,3%	180	3,2%	0,42
Q. Offentlig förvaltning och socialförsäkringar	137	26,2%	452	8,1%	3,25
R. Utbildning	20	3,8%	266	4,7%	0,81
S. Hälso- och sjukvård, institutionsvård/boende, socialt arbete	45	8,6%	368	6,6%	1,31
T. Övrig tillverkning eller tjänster	79	15,1%	736	13,1%	1,15
Totalt	523	100,0%	5602	100,0%	1,00

CENTRUM FÖR GLOBAL HRM

Centrum för Global HRM (CGHRM) är en plattform som stärker svensk forskning inom HRM genom att fungera som en central knutpunkt och kunskapsresurs inom HRM-fältet. CGHRM:s mål är att främja Sveriges konkurrenskraft genom att initiera och utveckla relevant forskning i samarbete med privata företag och offentliga organisationer.

CGHRM har en nationell uppgift att etablera partnerskap både inom landet och internationellt, samt att fungera som en mötesplats mellan forskare och HRM-professionella. För att uppfylla sin vision organiserar CGHRM en rad olika aktiviteter, inklusive offentliga seminarier, forskningsnätverk, internationella HRM-konferenser och utlysningar för planeringsanslag.

Sedan starten år 2013 är CGHRM ett samarbete mellan två fakulteter (Handelshögskolan och Samhällsvetenskapliga fakulteten) och två institutioner (Institutionen för företagsekonomi och Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap) vid Göteborgs universitet. Centret styrs av en styrgrupp och har två rådgivande organ bestående av partners från privata företag, offentliga organisationer och forskare, vilket säkerställer både praktisk relevans och vetenskaplig kvalitet i CGHRM:s arbete

Kontakt
Centrum för Global HRM
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 610
405 30 Göteborg
Websida: https://www.gu.se/global-hrm
E-mail: cghrm@gu.se

VI PÅ CGHRM

Prof. Stefan Tengblad
Forskningsledare

Dr. Freddy Hällsten
Föreståndare

Dr. Monica Andersson Bäck
Föreståndare

Donika Nord
Samordnare

GÖTEBORGS UNIVERSITET

CENTRUM FÖR GLOBAL HRM

Layout: Donika Nord