

7. Öka kompetensen och attraktiviteten

All utveckling kommer från motiverade, engagerade och kompetenta medarbetare som gemensamt strävar mot verksamhetens mål. Det är således avgörande att medarbetarnas utveckling och kompetens står i fokus för alla ansträngningar. För att säkra att svensk metallindustri kan försörja sig med rätt kompetens krävs en ökad attraktivitet. Det betyder att intressanta utmaningar, som i förlängningen är möjligheter att kunna påverka världens utveckling, behöver belysas, medan typiska uppfattningar som "gammaldags" och "smutsig" behöver utmanas och grunder för dem undanröjas. En viktig faktor är införandet av moderna arbetssätt i spännande och attraktiva arbetsmiljöer som motsvarar unga människors förhoppningar och vardagsföreställningar. För att ytterligare öka attraktiviteten behövs ett långsiktigt arbete med att profilera och lyfta fram de styrkor och den utvecklingskraft som finns inom industrin, och hur den berör oss själva och våra liv.

I nästa steg behöver de människor som kommer in i industrin bygga upp sin kompetens på ett ändamålsenligt vis. Det kräver att möjligheter till snabb kompetensuppbyggnad och specialisering erbjuds, liksom hjälp att välja vägar framåt.

Ett sätt att stärka kompetensen hos både nya och befintliga medarbetare är att se till att forskningsresultat och andra viktiga kunskaper och färdigheter snabbt når ut till dem som behöver dem. För att det ska bli fallet måste de presenteras på ett sätt som gör att de kan förstås, tas emot och omsättas. Att hitta innovativa, effektiva former att sprida kunskap och forskningsresultat är viktigt. Ett annat sätt att öka attraktiviteten och stärka kompetensen är att ge alla möjlighet att bidra till verksamhetens utveckling vilket kan komma att kräva nya verktyg och arbetsformer.

För att skapa stabilitet och uthållighet i kompetensutvecklingen är en nära koppling akademi-institut-industri av stor betydelse. I en framtid hägrar ett centrum bestående av olika forsknings- och utbildningsriktningar med industrins verklighet som gemensam nämnare, där alla aspekter av industrins kompetensbehov blir belysta och där människor kan röra sig fritt och enkelt mellan såväl organisationer som specialiteter.

Målet är att svensk metallindustri ska rankas som en av landets mest attraktiva arbetsplatser och även attrahera utländska forskare och specialister. Den ska vara känd för intressanta och utmanande arbeten som leder till personlig utveckling.

"Innovation börjar med människan. Det är människor som föder idéer och utvecklar kunskap. Det är människor som använder kunskap, kompetens och erfarenhet i nya lösningar i sitt företagande, på sin arbetsplats, på sin fritid och som konsument."¹ Sverige står idag relativt starkt i många internationella jämförelser när det gäller innovations- och konkurrenskraft.

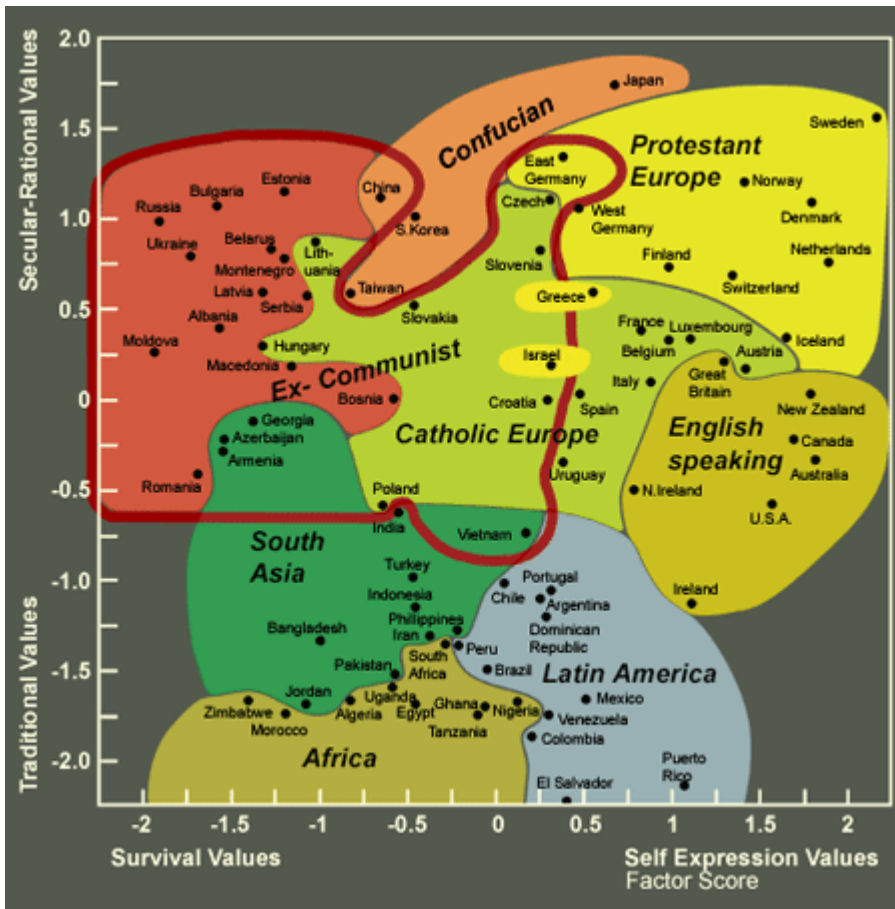
De styrkor som i olika sammanhang lyfts fram som kännetecknande för Sverige är den öppna ekonomin och konkurrensen, som bidrar till förändringstrycket på de svenska företagen. Förändringar underlättas av "den svenska modellen", där arbetsmarknadens parter gör upp spelreglerna sinsemellan. Det institutionella ramverket är gott, med tillit och politisk stabilitet som ger förutsägbara lagar och regler. Vidare utmärker sig Sverige som särskilt starkt gällande synen på befintligt humankapital, bland annat genom en högt utbildad befolkning. I ett internationellt perspektiv har Sverige också kommit långt när det gäller andelen förvärvsarbetande, jämställdhet på arbetsmarknaden, ledarskap och medarbetarskap. Svenskt Näringsliv menar t.ex. att det svenska näringslivet har alla möjligheter att bli ett föredöme internationellt för mångfald och jämställdhet.²

Detta styrks av Ingelhart och Wezels "attitydkarta" som visar att Sverige har en extrem ställning som det land där både s.k. "self expression values" som eget välbefinnande, livskvalitet, miljömedvetenhet och tolerans mot andra, och "secular-rational values" som en skeptisk hållning till auktoriteter och traditioner, ligger i topp. Detta betyder samtidigt att det är

¹ Den nationella innovationsstrategin

² Carina Lindfeldt, Carina, 2012. Kampen om kompetensen lyfter jämställdhet., Svenskt Näringsliv, Rapport Publicerad: 2012-10-26

svårt för Sverige att importera teorier om och modeller för ledarskap, samverkan och attraktivitet eftersom man attitydmässigt ligger ”i täten”.



Ingelhart och Wezel, "The Cultural Map of the World" (undersökningen 2005-2008)

I de tidigare stegen i agendan har ett antal insatsområden beskrivits, vilka har stor relevans för fortsatt svensk framgång som industrination. En avgörande faktor i dessa sammanhang är industrins förmåga att förnya sitt erbjudande som arbetsgivare för att stärka konkurrenskraften genom långsiktig personalutveckling. Industrins arbetsplatser ska vara attraktiva och utvecklande för att industrin ska kunna utvecklas kontinuerligt. De beräkningar, modeller och hjälpmedel som tas fram måste hålla en hög teknisk nivå, av attraktivitetsskäl såväl som för konkurrenskraftens skull. Samverkan globalt och med avancerade forskare i utmanande, jämställda miljöer blir en nyckelfråga för att ta tillvara de mänskliga resurserna på bästa möjliga sätt.

Tre insatsområden är särskilt viktiga:

- **Industrins attraktionskraft.** Öka företagets potential att utveckla tydliga, autentiska och attraktiva erbjudanden till befintlig och framtida arbetskraft inte minst i syfte att öka ungdomars intresse för tekniska yrken.
- **De svenska styrkorna.** Vidareutveckla och förnya arbetsorganisation, ledarskap, medarbetarskap, jämställdhet och förutsättningarna för livslångt lärande (att omvandla talang, engagemang och kunskap till kompetens³).
- **Lärande och kunskapsöverföring.** Utveckla modeller för inläring, överföring och tillvaratagande av s.k. tyst kunskap samt kulturell överbyggnad. Ett ökat behov av specialistkompetens vid specifika skeden i ett företags eller en organisations utveckling ställer krav på flexibla organisationer och en förmåga att attrahera kompetens globalt.

³ Kompetens definieras här som "en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete", Ellström (1996; s. 11), Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete, Solna, Arbetslivsinstitutet

Attraktionskraft

Den starka svenska industrin bygger på innovationskraft, mod och entreprenörskap i samklang med givna förutsättningar som tillgång till naturresurser. Den belastas dock av traditioner och etablerade strukturer som försvårar önskad dynamik och flexibilitet på arbetsmarknaden. Industrin har trots sin gedigna historia och generellt sett goda karriärmöjligheter, sedan många år, i varierande grad, haft problem att attrahera nya medarbetare. Inte minst gäller detta de mindre och medelstora företagen, där svårigheter att rekrytera rätt kompetens är ett hinder för tillväxt.⁴ Till problembilden hör också den aktuella och flitigt omdiskuterade obalansen på arbetsmarknaden, d.v.s. den dåliga matchningen mellan utbud och efterfrågan av olika kompetenser.

Den demografiska utmaningen med stora pensionsavgångar och minskande ungdomskullar, i kombination med den globala konkurrensen om kompetens, stora samhällsförändringar, samt konkurrensen från andra yrken som betraktas som mer intressanta och lockande för ungdomar, riskerar att bli ett framtida hinder för industrins fortsatta tillväxt och utveckling vilket bekräftas av AMS⁵ och Småföretagsbarometern från hösten 2012, som visar att bristen på kompetent personal är ett tillväxthinder. Orsaker kan bland annat ses i den ovan nämnda demografiska utvecklingen förstärkt av utflyttning från mindre orter av främst ungdomar och i synnerhet unga kvinnor. Detta påverkar inte bara tillgången på arbetskraft utan även regionens attraktionskraft och långsiktiga överlevnad.

Trots omfattande insatser för att locka ungdomar till tekniska yrken upplevs industrin fortfarande av många som "gammaldags" och "smutsig". Skälen till dessa uppfattningar behöver studeras närmare för att på sikt kunna undanröjas. Därutöver behövs strategier för att utmana dessa föreställningar och öka kunskaperna om arbetsinnehåll och möjligheter inom industrin idag. Målet är att öka ungdomars intresse för teknik och naturvetenskap och en karriär inom industrin. Att utveckla industrins attraktivitet i ett internationellt perspektiv för att säkerställa behov av nyrekrytering av nyckelpersoner är ett annat mål. För att klara detta är det viktigt att erbjudandet sker i samspel med ett attraktivt samhälle med förutsättningar för goda boendemiljöer, infrastruktur, bra skolor, rik fritid, kultur och alla de ingredienser som den offentliga och sociala ekonomin står för.

De svenska styrkorna

Det svenska samhället och dess arbetsmarknad bygger på demokrati. En arbetsmarknad där förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare i huvudsak regleras av frivilliga avtal som t.o.m. kan gälla före lag (s.k. dispositiv lagstiftning) och där parterna tar ömsesidigt ansvar för verksamhetens fortlevnad kallas ofta "den svenska modellen", efter de då epokgörande s.k. Saltsjöbadsavtalen på 1930-talet. Sverige har kort sagt en lång tradition på arbetsmarknaden att lösa konflikter genom diskussion mellan parterna och den svenska arbetskraften beskrivs som lojal, engagerad och innovativ, med förmåga att ta eget ansvar. Även dessa styrkor behöver vidareutvecklas och förnyas. För små och medelstora företag kan kapacitet saknas att hantera komplexa regelverk och system. Nyskapande arenor för kunskapsutbyte mellan små och stora arbetsgivare är ett sätt att överbygga de mindre företagens tillväxthinder.

Idag kan vi inte förlita oss till fördelar som större och bättre tillgång till kunskap (utbildning) och nyheter, vi har svårare att skydda oss från kopiering och intrång gällande nya innovationer liksom att producera till konkurrenskraftiga kostnader. Men genom den svenska modellen har Sverige i flera avseenden stora fördelar jämfört med de nya tillväxtekonomierna. Dessa tillgångar behöver tas tillvara men samtidigt förnyas och utvecklas.

Genom att etablera samverkan mellan stora och små arbetsgivare, även över branschgränser, och aktivt hitta metoder att effektivt utnyttja tillgänglig och implementera ny kunskap i arbetsorganisationer där även köns- och mångfaldsfrågor beaktas kan vi spänna bågen för att ta den svenska kontexten i arbetslivet till nästa nivå och förbli en förebild som välfärdssamhälle.

⁴ Småföretagarbarometern 2012, Swedbank och Företagarna

⁵ Arbetsmarknadsutsikter 2007, Ura 2006:4

Kunskapsutbyte, lärande och rekrytering

För att vidmakthålla ställningen som industrination globalt behöver de mjuka mänskliga värdena och arbetets organisation utvecklas. Det är många företagare, chefer och medarbetare och med dem en stor kunskapsmassa, som ska lämna arbetslivet genom pension de närmaste åren. När den nya generationen och de kulturer/värderingar som de har med sig, ska "ta över" kunskapsmassan finns stora risker att kunskap och kompetens går förlorad. Framför allt gäller det den erfarenhetsbaserade kunskapen som byggts upp under ett långt arbetsliv. Den generalistkompetens som skapas av många års erfarenhet innefattar förmåga till helhetsperspektiv och att tänka i flera led. För att motverka dessa risker behöver modeller utvecklas för överföring av tyst kunskap. Det är t.ex. inte självklart att ett bra sätt att överföra kunskap är mellan en 65-åring och en 20-åring utan att det behövs system för lärande som involverar hela medarbetarteamet. Arbetsmodeller kommer också att behöva utvecklas för att äldre medarbetare ska välja ytterligare några års yrkeskarriär för att undvika stora kompetensförluster.

Samtidigt innebär generationsskiftet att det kommer in många unga medarbetare, med helt annan kunskap och erfarenhet, som skapar förutsättningar för nya arbetssätt och angreppssätt. Här kan goda förutsättningar för utveckling och innovation skapas och med det tillväxtpotential i nästa steg. I en sådan miljö ställs nya krav på såväl ledarskap som medarbetarskap om potentialen i den nya generationens nyskapande **och** de erfarenheter som byggts upp under många år ska kunna tas till vara. Angreppssätt som "open innovation" innebär att alla kan delta med idéer och förslag. Genom att göra processen anonym kan man utmana hinder i form av hierarkier och strukturer och skapa positiva effekter i alla led.

Den för industrin så viktiga samverkan/beroendet med "uppströms- och nedströms företag" är ofta en samverkan mellan stora bolag och små privatägda företag med lokal anknytning. Dessa leverantörer av service och brukare av material är ofta företag där varje anställd är en "nyckelperson" och där företagets storlek omöjliggör strategiska utvecklingsfunktioner som t.ex. intern HR-kompetens. Samverkan mellan företagen samt mellan företag och samhällsaktörer för att tillgodose dessa behov är en möjlighet för de mindre företagen att behålla nyckelkompetenser och skapa förutsättningar för tillväxt.

Innovativa system och modeller behöver utvecklas och implementeras för att bättre finna och mer effektivt utveckla de mänskliga tillgångarna som industri och organisationer förfogar över (anställda och potentiellt anställningsbara) samtidigt som traditioner och historia tas tillvara. Det handlar om att vidareutveckla och förnya arbetsorganisationer, modeller för det livslånga lärandet, att bryta gamla mönster och tänka helt nytt. Mångfald, jämställdhet och tillgänglighet blir inte bara en demokratisk fråga utan blir allt viktigare både för affärsutveckling och för att klara framtida rekryteringsbehov⁶.

Förslag på insatser

Jernkontoret har som en samlade aktör under många år bedrivit kunskapsutveckling för stålbranschen tillsammans med universitet och högskolor. Detta arbete har under senare år förstärkts genom att etablera nära samarbeten med små och medelstora företag och samhällsorgan som regionförbund, kommuner, länsstyrelser etc. inom ramen för klusterinitiativ såsom Triple Steelix, Stål & Verkstad m.fl. Dessa initiativ utgör en bas med mycket goda förutsättningar för att bygga de arenor som krävs för att i linje med Triple Helix-modellen utveckla kunskap, testa lärdomar och på sikt implementera dem i större skala. Allt i syfte att vidareförädla de mänskliga resurserna och det strukturkapital som bygger vår välfärd för att ytterligare stärka vår internationella position när det gäller innovations- och konkurrenskraft.

Utvecklingsprojekt inom de tre insatsområdena ovan ska genomföras i form av:

- Behovsmotiverad samproduktion av ny kunskap för ökad affärsnytta. T.ex. där ny kunskap genereras samtidigt som enskilda företag utvecklar arbetsorganisation, medarbetarskap, jämställdhet eller samordnade satsningar för rekrytering av nyckelpersoner.

⁶ Andersson, S., Berglund, K., Gunnarsson, E., & Sundin, E. (2012). Promoting Innovation-Policies, practices and procedures. VINNOVA, Stockholm

- Vidareutveckling av interaktiv- och aktionsforskning som metod, t.ex. för att utveckla regioners attraktivitet, utveckling av nya lärandemodeller för generationsväxling eller för att stimulera mångfald.
- Utveckla innovativa modeller för att implementera och följa projektresultat genom, teoridriven lärande utvärdering av effekter.

De mätbara målen för området är:

- Andelen personal med industri- och forskarbakgrund, har ökat med 50 % i såväl industrin som relevanta forskningsmiljöer.
- Företagen har 50 % fler sökande med rätt kompetens på utlysta tjänster.
- Söktryck mot valda utbildningar har ökat med 50 %
- Antalet doktorer med relevanta examina har ökat med 30 %.
- Andelen kvinnor i industrin har ökat med 50 %.