

RETURN ON INVESTMENT (ROI)

av kompetensutveckling
för anställda



Vad motiverar arbetsgivare att investera i kompetensutveckling? Hur kan nyttan av att satsa på kompetensutveckling mätas och synliggöras i företag?

Detta fokuserade Nordiska expertnätverket *Kompetensutveckling i och för arbetslivet* på under ett seminarium i Reykjavik i oktober 2019. Under seminariet som filmades delade olika föredragshållare med sig av sina erfarenheter av att investera i kompetensutveckling för sina medarbetare – och följa upp vad det gett. De visade på hur de lyckats synliggöra avkastningen på investeringar i kompetensutveckling och använda resultatet som motivationskraft för ett fortsatt löpande lärande. Seminariet kom att präglas av ett genomgående hållbarhetstema där medarbetarnas förmåga att utvecklas och utveckla arbetsplatsen visade sig spela en avgörande roll.

Författar: Ida Thomson,
netværk for Kompetanseutvikling i og for arbeidslivet

Nordisk Netværk for Voksnes Læring

Bild: Alex Loup, Unsplash

nvl.org



ROI kan vara nyckeln för att få arbetsgivare att betrakta kompetensutveckling som en "nödvändighet" istället för "bra att ha"

/ Sveinn Aðalsteinsson

Är return on investment (ROI) användbart begrepp för kompetensutveckling i arbetslivet?

Sveinn Aðalsteinsson, Managing Director, Fræðslumiðstöð atvinnulífsins (Översatt till engelska står det för "The Education and Training Service Centre (ETSC)"). En organisation som samögs av parter både på arbetstagar- och arbetsgivarsidan samt av staten och kommuner) inledde seminariet med att ställa sig frågan – är return on investment ett användbart, motivationsskapande och relevant sätt att mäta effekter av kompetensutveckling? I sitt resonemang visade han att så kan vara fallet givet att det inte är det enda måttet på kompetensutvecklingens nytta. Dimensioner såsom arbetsmiljö, säkerhet, självförtroende och trivsel är också viktiga dimensioner som kompetensutveckling kan bidra med.

Han pekade också på utmaningarna att hitta lämpliga mått för att just mäta avkastningen på investeringar i kompetensutveckling. På Fræðslumiðstöð atvinnulífsins används exempelvis "klassiska" mått såsom personalsättning, produktivitet (enheter sålda/medarbetare) och vinst/anställd för att mäta ett företags prestationer innan och efter en kompetensutvecklingsinsats som indikatorer.

Mätbar hållbarhet

Just förmågan att använda kvantitativa mått för att följa uppsatta mål uppehöll sig även Guðlaugur Sæmundsson, Purchasing Manager på Íslandshótel vid i sitt föredrag. På en hotellkedja som vuxit kraftigt senaste åren har det också följt en ambition om att ta ett

större miljöansvar och hitta sätt att omsätta en ambitiös miljöstrategi i praktiken.

Genom införande av så kallad "grön bokföring" har företaget kunnat följa sin materialanvändning på ett mycket mer detaljerat sätt än tidigare. Både inköp och avfall följs och mäts noggrant för att kunna agera mer medvetet. Sopsortering har exempelvis blivit mycket mer detaljerad – från 13 till 25 olika sopsorteringskärl. Sedan mätningarna började har den andel avfall som bedöms som "övrigt" minskat från 40 till 25 procent.

En mycket central del strävan mot ett ökat miljöansvar har handlat om medarbetarnas förmåga att arbeta annorlunda, exempelvis kunna hantera mer komplex avfallssortering. Utbildning sker regelmässigt två gånger per år för att bibehålla och vidareutveckla medarbetarnas kompetens.

För Íslandshótel var investering i kompetensutveckling för medarbetare att agera mer hållbart fram avgörande för hotellkedjans möjlighet att i praktiken leva i enlighet med sina högt ställda miljökrav och leva som man lär.



Vi försöker tänka på att det som är sopor för oss mycket väl kan vara "råvara" för en annan verksamhet.

/Guðlaugur Sæmundsson

”

Människor är inte maskiner. De behöver känna ett syfte, känna sig värderade och ges ett reellt ansvar!

/ Kristján Jóhann Kristjánsson

Bättre långsiktigt turism – med hjälp av medvetna val och mål

Även Ásta Kristín Sigurjónsdóttir, Manager på Iceland Tourism Cluster uppehöll sig vid vikten av att sätta mätbara mål när hon berättade om det initiativ som startade 2015 och som syftat till att utveckla en mer hållbar, långsiktig och ansvarsfull turism. 340 företag har hittills skrivit på den avsiktsförklaring om ansvarsfull turism som förpliktigar dem att arbeta för stärkt hållbarhet inom följande fyra områden:

1. Föregå med gott exempel och respektera naturen
2. Värna om gästers säkerhet och behandla dem väl
3. Respektera anställdas rättigheter
4. Bidra med positiv påverkan på lokalsamhället

En central del i initiativet har varit att erbjuda företagen ett utbildningsprogram för att ställa om sin verksamhet och få stöd att sätta upp en mer medveten kvalitetscykel. Många av de deltagande företagen har färre än tio anställda och behövt stöd att anamma ett mer systematiskt arbetssätt där deras mål uppsätts i mätbara mål som kan följas upp och synliggörs för andra.

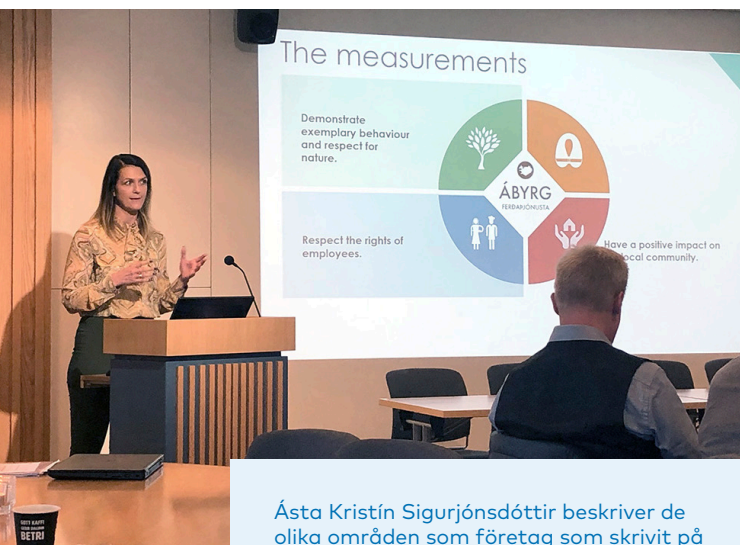
Redan vid den första uppföljningen 2018 upplevde en klar majoritet av de medverkande företagen att deras mer medvetna arbetssätt lett till ökade vinster, ökad kundnöjdhet och inte minst mer nöjda medarbetare.

I denna satsning kom kompetensutveckling att bli avgörande för att medvetandegöra företag både om hur de kan arbeta mer hållbart. Utbildning var också avgörande för att stärka deras förmåga att följa upp sina förändrade arbetssätt och se vad de gett för avkastning.

Att skapa en lärandekultur

Vid seminariet gavs också exempel på värdet av att skapa en stark lärandekultur på en arbetsplats. Kristján Jóhann Kristjánsson, Hotel Manager på Hótel Klettur berättade om resan från ett misskött hotell med hög personalomsättning, dåliga kundrecensioner och missnöjda medarbetare till ett välfungerande och uppskattat hotell – både av medarbetare och gäster.

I sitt föredrag visade Kristján Jóhann Kristjánsson räkneexempel på kostnaden för hotellets (tidigare) höga personalomsättningen. Han beskrev också det spektrum av insatser som han sjuösatt för att vända hotellets negativa trend.



Ásta Kristín Sigurjónsdóttir beskriver de olika områden som företag som skrivit på avsiktsförklaringen arbetar med att bli bättre. Foto: Hildur Oddsdóttir

Fokus handlade om att bygga en professionell kultur där hjälpsamhet, samarbete, personligt ägarskap och ansvarstagande, avslappnad stämning och vänlighet var ledord. Med hjälp av en rad utbildningar i allt från säkerhet och första hjälpen till kundservice och språk växte ett allt starkare "vi" fram på arbetsplatsen – ett vi där varje medarbetare kände sig sedd och uppskattad.

Resultatet av satsningen på medarbetarna har inte låtit vänta på sig. Personalomsättning har sjunkit markant och medarbetarnas arbetstillfredsställelse har ökad markant – något som Kristján Jóhann Kristjánsson även betonade var viktigt för framtida rekrytering. Ryktet som attraktiv arbetsplats lyftes också fram avgörande för att attrahera medarbetare med vilja och drivkraft att utvecklas.

För Hótel Klettur har investering i kompetensutveckling varit ett av många sätt att bygga en gemensam värdegrund och ett professionellt förhållningssätt där medarbetares drivkraft och engagemang tillvaratas.

Innovation med hjälp av anställda

På ett liknande tema pratade också Guðný Björg Hauksdóttir, HR Manager på Alcoa Aluminium Iceland. Under rubriken "Kopplingen mellan excellenta medarbetare och en excellent arbetsplats" berättade hon om det stora aluminiumföretagets fokus på utbildning, innovation och kontinuerliga förbättringar.



Handlingskraftiga och motståndskraftiga medarbetare är avgörande för att vi skaklara oss i en hårt konkurrensutsatt bransch.

/ Guðný Björg Hauksdóttir



Foto: Hildur Oddsdóttir

Guðný Björg Hauksdóttir berättade om hur de lyckats bygga en företagskultur baserad på samarbete och tillvaratagande av medarbetares kreativitet och förbättringsidéer. De har bland annat utvecklat en egen industriskola där medarbetare får testa nya lösningar i skarpt läge i fabriken. Lösningar som fungerar blir snabbt en del av vardagen. Industriebildningen är ett sätt att utveckla motståndskraftiga och kreativa medarbetare som behövs för att ständigt utvecklas i branschen.

Mätningar av resultat sker löpande och är en mycket närvarande del i företagets dagliga arbete. De visar exempelvis att personalomsättning minskat stadigt sedan 2015 trots tuffare perioder för företaget.

För Alcoa Aluminium Iceland har kompetensutveckling blivit en integrerad del av vardagen. De har gett både ekonomisk avkastning i termer av minskat personalomsättning men också bidragit till ständiga förbättringar i företagets dagliga produktion.



Samtliga föredragshållare i avslutande panelsamtal. Från vänster: Sveinn Aðalsteinsson, Guðný Björg Hauksdóttir, Ásta Kristín Sigurjónsdóttir, Guðlaugur Sæmundsson, Kristján Jóhann Kristjánsson. Foto: Hildur Oddsdóttir

För att utveckla en arbetsplats måste dess medarbetare få utvecklas

I de efterföljande diskussionerna var både föredragshållarna och nätverket överens om vikten av att prata om satsningar på kompetensutveckling av anställda som investeringar snarare än kostnader. Diskussionen kom också att handla om vikten av att mäta rätt saker och mäta lagom. För många företag kan det bara vara ett stort steg att börja sätta mål och följa den med nya typer av indikatorer – då är det särskilt viktigt att indikatorerna är de rätta och kan användas för att styra företaget i rätt riktning.

Seminarier visade också på den kraft som finns i människorna i verksamhet. Arbetsplatsers varande och görande präglas av människorna i det! Får medarbetarna utrymme och förutsättningar att växa kommer även arbetsplatsen att göra det. Omvänt kommer arbetsplatser som är oförmögna att sluta utvecklas.

Nätverket lyfte slutligen fram vikten av ledare som vågar visa vägen och lyckas skapa strukturer och arbetssätt som frigör medarbetarnas kreativitet och ansvarstagande. Lyckas man med det kommer den ständiga utvecklingen av sig självt.

FAKTARUTA

Om nätverket kompetens i och för arbetslivet

- Ett av flera nätverk inom det övergripande nordiska nätverket för vuxnas lärande.
- Består av representanter för de sociala parterna i Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.
- Bildades 2018 och är en följd av det tidigare nätverket "Kompetens ur ett arbetslivsperspektiv" vars slutrapport finns att ta del av här.
- Fokuserar på hur kompetensutveckling i arbetslivet bäst bedrivs för att anställda ska kunna arbeta länge och ha ständigt aktuell kompetens.