

En riktigt bra kompetensutveckling





Innehåll

Inledning	2
Vad är kompetensutveckling?.....	3
Varför ska vi fundera på det här?	5
Hur kan vi arbeta?.....	7
Några idéer för ökat lärande och en effektivare kompetensöverföring	8
När ska vi arbeta med det här?	10
Vem driver kompetensarbetet?.....	11
Stöd i lag och avtal	13
Slutord.....	14
Källor.....	15

Det du nu håller i din hand är en skrift till dig som arbetar med eller är intresserad av kompetensutveckling för tjänstemän inom ett företag i tjänstesektorn. Den riktar sig till arbetsgivarföreträdare, fackligt förtroendevalda och medarbetare, men kan förstås läsas av alla som vill veta mer om lärande och kompetensutveckling.

Arbetsmarknadsparterna inom tjänstesektorn har tagit fram detta material som ett utflöde av avtalsförhandlingarna 2020. Vi såg att kompetensutvecklingsfrågan är viktig. Därför bestämde vi oss för att ta fram ett partsgemensamt material som behandlar företagets arbete med kompetensutveckling. Ett bra lokalt samarbete och en god dialog mellan parterna skapar också förutsättningar för ett gediget arbete med kompetensutveckling.

Kompetensutveckling är idag essentiellt för alla verksamheter. Medarbetarna är den överlägset viktigaste resursen för ett tjänsteföretag och att medarbetarna och organisationen utvecklar sin kompetens är starkt kopplat till affärsutvecklingen. Blir medarbetarna skickligare, så blir företaget effektivare. Det är inte svårare än så. Det finns dock ingen universallösning för alla organisationer, man måste alltid utgå från respektive verksamhet. Men! Vi har samlat bra tips och handfasta råd från några tjänsteföretag och också försökt fånga ett koncentrat av vad den senaste forskningen och ledande inom området har att bidra med.

Vi hoppas att ni kommer uppskatta läsningen och att den kan inspirera till arbetet med kompetensutveckling, lärande och affärsutveckling hos er!

Ett partsgemensamt material om företagets arbete med kompetensutveckling.

Huvudavtal om trygghet, omställning och anställningsskydd

Sedan juni 2022 gäller ett huvudavtal mellan PTK och Svenskt Näringsliv om trygghet, omställning och anställningsskydd.

Bland mycket annat möjliggör avtalet för medarbetaren att under pågående anställning vara tjänstledig och studera med ekonomisk ersättning i syfte att stärka sin ställning på arbetsmarknaden. Denna möjlighet kallas i avtalet för kompetensstöd. Den ekonomiska ersättningen består både av ett statligt grundbidrag och en kollektivavtalad utfyllnad, som administreras av TRR (Trygghetsrådet).

Utifrån huvudavtalet och lagen om omställningsstudiestöd är det tydligt att stödet inte ska ges till sådana utbildningar som ligger inom ramen för arbetsgivarens kompetensutvecklingsansvar. Det är alltså den enskilda medarbetarens önskemål att stärka sin ställning på arbetsmarknaden som ska vara styrande.

I den här handledningen fokuserar vi på den kompetensutveckling som sker inom ramen för den befintliga anställningen. Vi kommer därför inte att närmare beröra huvudavtalets regler om omställningsstöd och kompetensstöd.

Vad är kompetensutveckling?

”Kompetens är svårt att definiera och olika för olika roller, **det förändras över tid**, det är inget givet, det kommer vara ständig förändring och förmågan att anpassa sig kommer vara kompetensen.”
Lars Walter, Högskolan i Väst

För att reda ut frågan om vad kompetensutveckling är behöver vi börja med att ställa oss frågan vad kompetens är.

Kompetens verkar handla om en individs förmåga att framgångsrikt utföra och utveckla sina uppgifter, utifrån den specifika situationen. Individens kompetens verkar också kunna variera, beroende på arbetsplats, vilka arbetsuppgifter som utförs och hur stort handlingsutrymme är.

Vi lever i en föränderlig tid och så gör uppenbarligen även kompetensen. Kompetensen verkar med andra ord vara situationsanpassad och den kommer att variera över tid.

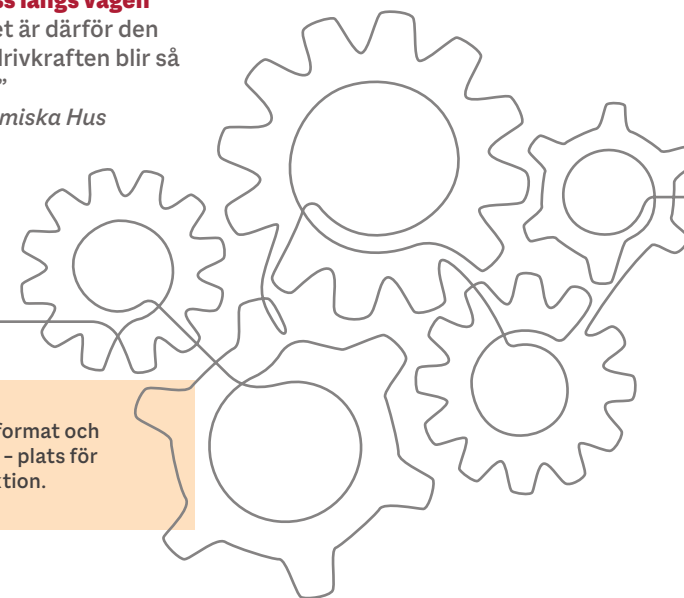
Det finns alltså inget generellt svar på vad kompetens är och det finns därför inte heller några generellt giltiga modeller för hur vi ska arbeta med kompetensutveckling. Varje företag måste se över hur man bäst kan uppnå sina specifika mål för att nå bästa möjliga resultat. Det betyder att varje medarbetare, chef och team behöver undersöka vilken kompetens som behövs i just det sammanhanget för att utveckla verksamheten.

”Digitalisering och teknikutveckling går fort och många har insikt att vi förändras som branschen många ropar på kompetensbrist utan att veta vad vi har brist inom, vi behöver därför **utvecklas och lära oss längs vägen** och det är därför den egna drivkraften blir så viktig.”
Akademiska Hus

”Det handlar om att **dyka ner i er egen verksamhet**, undvik gärna att ta in dyra konsulter som försöker berätta vilken modell ni ska följa, jobba in er i det konkreta, ta gärna upp konkreta exempel som bygger på erfarenheter från arbetet och utforma reflektionsfrågor för att få igång en dialog.” Jon Ohlsson, Stockholms universitet

Fem tips från Randstad för att få till en god kompetensutveckling:

- 1 Hållbart över tid - både ur ett resursperspektiv och lärande/utvecklingsperspektiv.
- 2 Engagerade chefer och ledning.
- 3 Eget ansvar i sin kompetensutveckling.
- 4 70/20/10: 70% på jobbet. 20% informell utbildning. 10% formell träning.
- 5 Rätt format och längd - plats för reflektion.



” Med **kompetens** menas en individs **handlingsförmåga** i förhållande till en viss uppgift, uppdrag, situation eller kontext i övrigt.”

Otto Granberg och Jon Ohlsson, Stockholms universitet

Varför ska vi fundera på det här?

” Vi står inför en struktur-omvandling driven av digitalisering och klimathot som kommer att kräva att vi jobbar på nya sätt. Vi måste ständigt utveckla de människor som finns på våra arbetsplatser och **”jobba med dem som jobbar.”**

Lars Walter,
Högskolan i Väst

Det handlar förstås om affärer. Och om att göra ännu bättre affärer.

Sveriges framtid ligger i tjänstesektorn. Digitalisering och globalisering ställer krav på ständig förnyelse av affärsmodeller, tjänster, kunskaper och kompetenser. Teknikutveckling och innovation är avgörande för tillväxt och välfärd. Kampen om arbetskraften är global och när andra länder växlar upp måste vi jobba ännu hårdare för att behålla och locka till oss den nödvändiga kompetensen. Kompetensutveckling är därför helt avgörande, både för företagen och för medarbetarna.

Det är kort och gott nödvändigt att utveckla verksamheten för att kunna konkurrera på en marknad i ständig förändring. Vi har utifrån det funnit tre goda skäl till varför vi ska arbeta med kompetensutveckling.

- ▶ Skapa motivation och arbetsglädje
- ▶ Förbättra arbetsuppgifterna och utveckla verksamheten
- ▶ Öka företagets lönsamhet

Vi ska också komma ihåg att kompetensutveckling på arbetsplatsen är en del av kompetensförsörjningen på arbetsmarknaden. Även om det här materialet handlar om utveckling av medarbetaren i den befintliga rollen så kommer kompetensutvecklingsarbetet samtidigt vara en del av samhällets kompetensförsörjning.

” When the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight.”
Jack Welch, tidigare vd General Electric



Nyfikenhet har blivit en affärskritisk egenskap för organisatorisk framgång.

Den som ständigt vill lära sig mer kommer att ha ett stort försprång.

Företaget blir bättre om medarbetarna blir bättre på det som ska göras.

Akademiska Hus

Hur kan vi arbeta?

Vad handlar det arbetsplatsnära kompetensutvecklingsarbetet om? Är det utbildningar, e-learning eller mikrokurser? Eller edtech (education technology) som Youtube, TED-talk och MOOC-kurser? Eller är det medarbetaren själv som söker upp den kunskap som behövs för sina arbetsuppgifter, genom utveckling av arbetsuppgifterna och kompetensutbytet mellan kollegor?

Ja kanske lite av allt, vid olika tidpunkter, för olika roller, i olika delar av verksamheten.

De flesta företag idag vill nog vara kunskapsorganisationer – vem vill inte jobba i en lärande organisation? – men hur fungerar det vardagliga lärandet egentligen?

Kanske "sitter det i väggarna" att lärandet är en del av jobbet. Eller kanske förväntar sig medarbetarna att chefen, HR eller ledningen ska berätta vad som behövs för att de ska utvecklas i sin roll. Många gånger handlar det mycket om förväntningar. Hur ser förväntningarna ut hos er? Och hur vill ni att det ska vara?

En framgångsfaktor för lärande som effektiv väg mot verksamhetsmålen är att det finns förståelse hos medarbetarna för att det är just lärandet som driver utvecklingen. Det krävs alltså motivation och engagemang av alla inblandade i organisationen. Ett nyckelord här är nyfi-

kenhet. Att lyckas skapa en miljö där medarbetarna är nyfikna och hela tiden vill lära sig nytt kommer gynna utvecklingsarbetet.

Varje verksamhetsområde, avdelning och team måste diskutera hur deras arbetsuppgifter bäst kan utvecklas för att nå målen. Att ha ett gott samarbete med lokala fackliga parter stärker förankringen i organisationen och skapar engagemang och förståelse. Sen är förstås frågan i vilken form som arbetet bäst kan göras; i vilket rum, på vilken plats, och handlar det om ett gemensamt eller ett individuellt arbete.

Det är viktigt att hitta den bästa formen för de aktuella arbetsuppgifterna, det finns inget enkelt recept som passar alla, det kommer se olika ut beroende på vilket arbetsresultat som ska uppnås och hur gruppen fungerar och arbetar ihop. Ibland kan ett individuellt lärande vara mest effektivt och ibland kan det kollektiva lärandet vara framgångsreceptet.

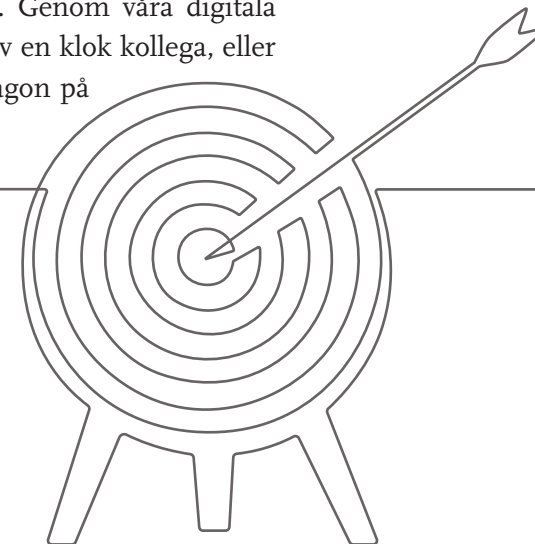
I den digitala kontorsmiljön öppnas också möjligheter för en ännu bredare kompetensöverföring i organisationen. Genom våra digitala kanaler är det numera lika smidigt att lära sig av en klok kollega, eller någon annan på andra sidan jorden, som av någon på kontoret.

"Prova, testa, lära längs vägen, planera lagom, omvärdera, testa om."
Akademiska Hus

” Våga experimentera och tänk att ca 80% är good enough. **Vänta inte tills det är perfekt**, för då tar det för lång tid. Det handlar om att konstant sträva efter att utveckla och förbättra.”
Randstad

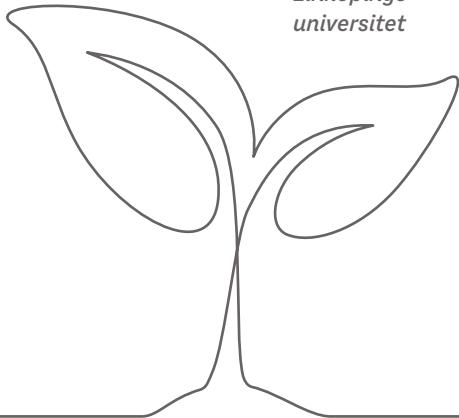
Fem tips från Norconsult för att få till en god kompetensutveckling:

- 1 Nyttja interna resurser som föreläsare - skapar kultur och trovärdighet.
- 2 Digitalt kan vara mer verksamhetsnära än fysiskt - alla oavsett geografi får samma möjlighet.
- 3 Sammansättningen av kompetens och erfarenhet i utbildningsgrupper - maximal kunskapsöverföring.
- 4 En tydligt utarbetad karriärmodell - visar på utvecklingsmöjligheter.
- 5 Hitta relevanta sätt att mäta - inte bara vad deltagare tycker utan även effekten .



Några idéer för ökat lärande och effektivare kompetensöverföring

” Man kan också prata om **”reverse mentoring”** där man vänder på det och tänker att mentorn är inte nödvändigtvis den mest erfarna, utan det kan var någon som är yngre, som kommer in sist i organisationen, men som sitter på annan kunskap.”
Andreas Wallo, Linköpings universitet



ONBOARDING

Passa på att presentera och bygga upp företagskulturen.

ROTATION

Arbetsrotation i organisationen, inte bara olika funktioner utan också aktivt variera interna arbetsgrupper, kan skapa en bättre förståelse, bygga broar och ge ett roligare och bättre samarbete.

TEAMUTVECKLINGSSAMTAL

I gemensamma utvecklingssamtal kan gruppen tillsammans diskutera mål och måluppfyllelse på teamnivå och på så sätt öka utvecklingsmöjligheterna för både individ och verksamhet. I många grupper kan det här vara en värdefull komplettering till de vanliga utvecklings- och målsamtalen.

REFLEKTERANDE TEAM

Effektivt sätt att i grupp lösa frågor och problem och genom varandras erfarenheter få nya infallsvinklar.

SNICKSNACK

Underskatta aldrig ”slötiden” vid kaffeautomaten och hänget i fikarummet eller kanske regelbundet mer informella diskussionsforum, som frukostmöten, med både arbetsrelaterade frågor och livsinspirerande frågor.

FAIL-MÖTEN

Ja, varför inte schemalagda ”fail-möten”, för att dela med sig av sina misstag och utvecklas tillsammans.

OMVÄNT MENTORSKAP

Glöm aldrig bort att mentorskapet är ömsesidigt. Det finns nästan alltid lika mycket att lära från båda håll.

OMVÄRLDSBEVAKNING

Regelbundna möten i digitala kanaler eller andra forum där allt från TED-talks till events, framtidsspaningar, utbildningar, nyhetsklipp m m kan delas, så att kunskap om världen och branschen delas på ett enkelt och inspirerande sätt.

MOOC (MASSIVE OPEN ONLINE COURSE)

Missa inte alla öppna nätbaserade (avgiftsfria) kurser som erbjuds av högskolor och universitet världen över.

TRANSFER-DRAGNINGAR

Den som har kompetens inom ett område delar med sig till sina kollegor, till exempel genom en timmes internutbildning.

LEARNING FRIDAYS

Kanske ”roliga-timmen” på fredag eller hela sista dagen i månaden där alla tillsammans får boostas med nya tekniska lösningar, webinarier, poddar, gästföreläsare eller bokdiskussioner så att kunskap delas.

FADDRAR OCH AMBASSADÖRER

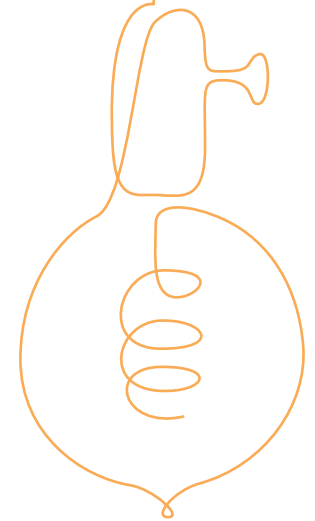
Rusta medarbetarna för stärkta självförtroendet så att de kan påverka och inspirera andra.

FEEDBACK

Bästa sättet att nå en högre nivå av kompetens är förstås att hjälpa varandra att bli bättre. Här kan olika modeller vara till hjälp för att lättare ge feedback på ett accepterat och konstruktivt sätt. ”Sluta, börja, fortsätt” är en av modellerna som kan ge struktur och hjälpa varandra ge feedback.

AFTER ACTION REVIEW

Utvärdera utvärdera utvärdera. Hitta struktur i debriefing och hur ni tillsammans kan utvärdera projekt och samarbeten.



” Vi tror på att **nyfikenhet som förhållningssätt** ökar välmående, utvecklingskraft, grupprestation och en äkta och närvarande dialog. Vi tror på ett utforskande lärande där arbetsgivaren ger förutsättningar och de anställda bidrar för sin egen utvecklings- och anställningsbarhets skull.”
Akademiska Hus

” Det måste finnas ett grundläggande motiv till varför medarbetare ska arbeta tillsammans, d v s man måste skapa gemensamma arbetsuppgifter som kräver gemensamma ansträngningar för att genomföras.”
Jon Ohlsson, Stockholms universitet

” Utöver **vardagslärandet** finns vissa obligatoriska inslag, som introduktionen alla nyanställda får genomgå första halvåret, där fokus ligger på **företagskulturen** och cheferna skapar en känsla av att man är en del av en helhet.”

Norconsult

När ska vi arbeta med det här?

10

” I företag med konsultverksamhet är det viktigt att dialog förs även med kundföretaget om att **konsulten kan behöva avsätta tid för kompetensutveckling**, eftersom det gynnar även kundföretaget på sikt.”
Randstad

Finns det tid för lärandet? Hur ska vi hinna med allt detta?

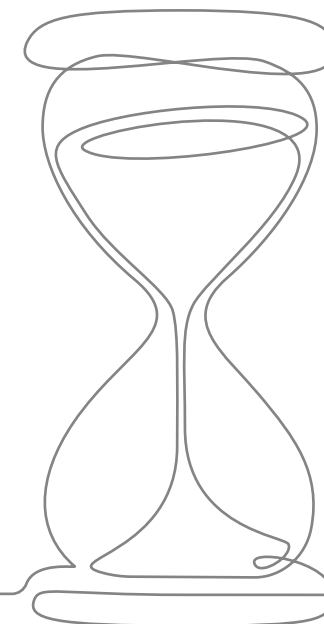
Många gånger kan det kännas trööst, allt som ska hinnas med, och det är lätt att det som inte är akut blir bortprioriterat. Det gäller att hitta en väg framåt där lärandet blir en del av vardagen, där det inte känns som en extra belastning, där input och inspiration ger energi och nya idéer.

Den etablerade modellen 70/20/10 styr många företags kompetensutvecklingsarbete. Modellen skapades redan på 80-talet och mycket har hänt sen dess. Dagens forskning pekar mer och mer på att det viktigaste är att skapa en kultur av livslångt lärande, på en arbetsplats där man lär sig i vardagen.

Ja, antagligen behövs det en del struktur för att det ska bli en kultur. Det behövs tid och rum för diskussioner och gemensamma reflektioner. Det behövs formella och informella forum för att utvecklas både på egen hand och tillsammans med varandra.

”

Vardagslärandet behöver läggas in i kalendern, annars händer väldigt lite eller inget alls. Det måste planeras in. Så in i kalendern ska det.”
Pär Lager, föreläsare och författare



Fem tips från Akademiska Hus för att få till en god kompetensutveckling:

1

Stimulera LÄRANDE & NYFIKENHET i allt vi gör - i vardagen.

2

Medarbetarens egen vilja är en grundförutsättning - fokus på de som vill, när de vill.

3

70-20-10 - det mesta lärandet sker tillsammans - hela tiden.

4

Interna resurser i första hand - vi samverkar och lär av varandra kontinuerligt.

5

Skapa rum för reflektion genom t ex medarbetarzoom där vi utvecklar våra kunskaper inom branschens frågeställningar, hur vi gör, eller hur andra gör, trendspaningar o s v.

”

Just in time, just for me, just enough”
Randstad

Vem driver kompetensarbetet?

Är det chefen som bestämmer vilken kompetensutveckling som behövs? Eller är det medarbetaren som ska skaffa sig den kompetens som behövs för att utveckla arbetsuppgifterna?

Frågor om kompetensutveckling är av gemensamt intresse för företag och anställda. Ledningen behöver se över vilka kompetenser som behövs för att verksamheten ska utvecklas i rätt riktning, och medarbetaren måste se över behoven av utveckling i sin roll, så att rollen utvecklas mot verksamhetsmålen.

Medarbetare och chef gynnas av att ha en löpande dialog och kontinuerligt utvärdera vilken kompetens som behövs för att medarbetarna och verksamheten ska nå sina mål. Ibland kan de här flexibla samtalen vara svåra att få till, det kan finnas ett motstånd mot att pröva nya tankesätt och det kan kännas tryggt och skönt att luta sig tillbaka mot en utvecklingsplan som årligen ska checkas av. Det kan ibland vara mer konstruktivt att efter hand diskutera utvecklingen av aktuella projekt.

För att nå ännu högre höjder räcker det inte alltid med samspelet mellan medarbetare och chef, det kan ibland också behövas en dialog med flera kollegor, hela teamet eller kanske helt nya samarbeten. Arbetet gynnas förstås också av att vara väl förankrat på arbetsplatsen i samverkan med lokala fackliga parter.

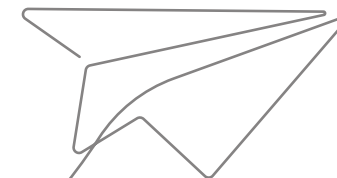
Ju mer ledning och chefer arbetar med kompetensfrågorna desto lättare kan en lärandekultur skapas. Men hur mycket företaget än tillgängliggör tid, kurser, verktyg och strukturer är det till syvende och sist upp till medarbetaren själv att vilja lära sig. Ledningen kan skapa klimat och förutsättningar för en lärandekultur samtidigt som drivkraften och nyfikenheten alltid måste komma från varje enskild medarbetare.

”Du kan leda hästen till vatten, men du kan inte tvinga den att dricka”
Akademiska Hus

”Det är ett samspel, **man gör ledarskapet tillsammans**, både chef och medarbetare, det går åt båda håll, medarbetarna behöver ta ett ganska stort ansvar, man pratar om medarbetarskap och självledarskap, fungerar det så är det lättare för chefen att jobba mer coachande.”

Andreas Wallo, Linköpings universitet

”Med kollektivt lärande menas att **medarbetare lär av varandras erfarenheter** och de lär tillsammans och det skapar i sig en positiv synergi, dvs ett mervärde, så att de lär sig tillsammans mer än vad var och en kunde göra på egen hand.”
Jon Ohlsson, Stockholms universitet



”Vi har en uppdragsdialog istället för ett utvecklingssamtal:

► Tydliggöra uppdraget - medarbetaren är delaktig i framtagandet av uppdraget.

► Mäta förutsättningar - medarbetaren ger sin bild av förutsättningarna för att utföra sitt uppdrag.

► Följa upp resultat - medarbetaren tar ansvar för gruppens och sitt uppdrag.

► Utveckla förutsättningar - medarbetaren bidrar till utveckling av gruppen och sig själv.

Att tala om utvecklingsinsatser en gång per år är alldeles för sällan, använd utvecklingssamtalen i en mer flexibel form, där lika

mycket ansvar ligger på medarbetaren som på arbetsgivaren givet utvecklingstakten.”
Akademiska Hus

” **Learning mindset** – det handlar om **attityd, inställning och inre motivation**. Det handlar också om att förstå hur man själv lär sig på bästa sätt.”

Pär Lager, föreläsare och författare

UTVECKLINGSAVTALET

Inom den privata arbetsmarknaden gäller sedan 1985 ett centralt kollektivavtal om samverkan och utvecklingsfrågor (Utvecklingsavtalet). Avtalet är träffat mellan huvudorganisationerna PTK, LO och Svenskt Näringsliv.

Även om mycket har hänt i samhället sedan 1985 har parterna i Utvecklingsavtalet formulerat ett antal principer, som är viktiga än i dag. Organisationen på det enskilda företaget måste fortlöpande utvecklas, för att öka företagets kompetens och lönsamhet, och därigenom bidra till ökad sysselsättning och trygghet.

Utvecklingsavtalet kan läsas på parternas respektive webbplatser.

KOMPETENSUTVECKLINGSAVTAL

På ett flertal avtalsområden där parterna träffat centrala kollektivavtal finns också särskilda kompetensutvecklingsavtal.

Dessa avtal tjänar som en bra utgångspunkt för både företag och fackliga företrädare i det fortlöpande kompetensutvecklingsarbetet.

Avtalen tar särskilt upp vikten av dialog mellan chef och medarbetare samt vikten av samverkan med de fackliga företrädarna på arbetsplatsen. Det går också att träffa lokala kollektivavtal om formerna för arbetet med kompetensutveckling på det enskilda företaget.

Gå till ert eget avtal och se vad som finns för just ert kollektivavtalsområde.

LÖNEAVTAL

Minst en gång varje år har chef och medarbetare ett samtal och sätter mål för den kommande perioden.

Det är viktigt att sätta relevanta och uppföljningsbara mål. Målen kan avse kompetensutveckling, de kan vara individuella eller gemensamma, gruppvisa eller övergripande, utvecklande eller förvaltande, ekonomiska, produktionstekniska med mera. Det viktiga är att målen stämmer överens med verksamhetens övergripande mål. Resultatet av måluppfyllelsen kopplas till lön.

ARBETSMILJÖLAGEN MED FÖRESKRIFTER

I det systematiska arbetsmiljöarbetet ska arbetsgivaren kontinuerligt se över att arbetsbelastningen hos arbetstagarna inte leder till ohälsa. En del i det förebyggande arbetsmiljöarbetet är att tillse att resurserna, däribland kompetensen, anpassas till kraven i arbetet. Det är viktigt att vara uppmärksam på bristande kompetens och vid förändring av arbetsuppgifter tillföra de kunskaper som behövs för att ohälsa inte ska uppstå.

FÖRÄLDRALEDIGA

I samband med medarbetares återgång i arbetet efter föräldradighet, samråder arbetsgivaren med medarbetaren om de insatser och den kompetensutveckling som behövs med hänsyn till ledighetens omfattning.



Kompetensutveckling är en del av företagets kompetensförsörjning. Vad det handlar om är att alla medarbetare, som i ett tjänsteföretag utgör så gott som hela produktionsresursen, hela tiden måste bidra till att göra verksamheten och sig själva bättre. Att utveckla verksamheten och att utveckla medarbetarna är ofta samma sak, särskilt i tjänsteföretag. Kompetensutveckling handlar om de handlingar och processer som bidrar till detta.

Traditionellt har vi ofta tänkt att kompetensutveckling är kurser och utbildningar. Det kan absolut vara det, men den största delen av det som vi kallar kompetensutveckling sker i det dagliga arbetet, genom att vi lär oss saker, är nyfikna och kommer på smartare sätt att lösa våra uppgifter. Vi interagerar med kollegor och ägnar oss åt ett löpande lärande. Ett bra kompetensutvecklingsarbete bidrar också till ökad motivation och arbetsglädje, vilket i sig ökar lönsamheten – alla blir vinnare!



FORSKARE OCH FÖRFATTARE SOM BIDRAGIT MED UNDERLAG

Pär Lager, Senior Advisor Executive Education, Försvarshögskolan

Jon Ohlsson, Professor i pedagogik, Stockholms Universitet

Andreas Wallo, Biträdande professor i pedagogik med inriktning mot arbetslivsfrågor, Linköpings Universitet

Lars Walter, Professor i arbetsintegrerat lärande, Högskolan Väst

INTERVJUER MED FÖRETAGSREPRESENTANTER

Randstad AB

Camilla Campelo, HR Director

Pamela Valenzuela, ordförande Unionenklubben

Ian Cho, ordförande Akademikerföreningen

Norconsult AB

Martina Berg, HR partner

Maria Hjerpe, ordförande Unionenklubben

Akademiska Hus AB

Josefin Helgeson, HR partner

Philip Delkertz, förtroendevald Unionenklubben

ÖVRIGA KÄLLOR

Utvecklingsavtal SAF-LO-PTK 1985 samt branschvisa **kompetensutvecklingsavtal** med mera

Arbetsmiljöverket www.av.se

TIPS PÅ FÖRDJUPNINGSMATERIAL

Otto Granberg, Jon Ohlsson: **Den lärande organisationen 2.0** (ISBN: 9789144114798)

Pär Lager - Upskill och Reskill: **Smart kompetensutveckling för dig, ditt team och din organisation** (ISBN: 9789152361351)

Peter Nilsson, Andreas Wallo, Dan Rönnqvist, Bo Davidson: **Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer** (ISBN: 9789144090962)

Podavsnitt, Fråga forskaren, Sveriges HR-förening **Avsnitt 32: Jon Ohlsson - Lärande 2.0 - Styrmodeller för en lärande organisation.**

Sveriges HR Förening (hrforeningen.se)

Podavsnitt, Fråga forskaren, Sveriges HR-förening, **Avsnitt 20, Andreas Wallo Fråga forskaren Andreas Wallo**

ANDRA PARTSGEMENSAMMA VÄGLEDNINGAR

Inom ramen för samarbetsprojektet Framtidens kollektivavtal mellan Almega, Unionen, Sveriges Ingenjörer, Akavia och Journalistförbundet har följande partsgemensamt material tagits fram. Detta material går att få tillgång till genom att kontakta respektive organisation.

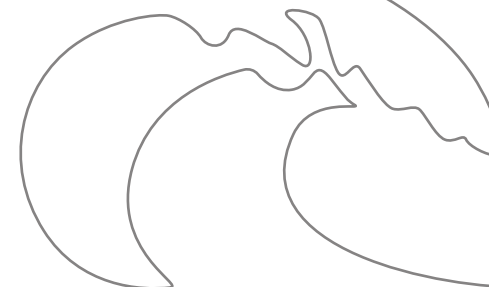
En guide för riktigt bra samverkan på arbetsplatsen

Ett jämställt arbetsliv

En riktigt bra löneprocess

Ett riktigt bra lönesamtal

En kort guide till lönesamtalet



| 4 | **Almega**

/ AKAVIA

 **JOURNALIST
FÖRBUNDET**


Sveriges
Ingenjörer

UNIONEN