



Rapport
2023:25

Kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter i Viken

Dorothy Sutherland Olsen og Inge Ramberg

NIFU

Rapport
2023:25

Kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter i Viken

Dorothy Sutherland Olsen og Inge Ramberg

Rapport 2023:25

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)
Adresse Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.

Prosjektnr. 21407

Oppdragsgiver Viken fylkeskommune
Adresse Postboks 220, 1702 Sarpsborg

Fotomontasje NIFU

ISBN 978-82-327-0624-2
ISSN 1892-2597 (online)



Copyright NIFU: CC BY

4.0 www.nifu.no

Forord

NIFU har på oppdrag av Viken fylkeskommune gjennomført en kvalitativ intervjuundersøkelse om kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter i Akershus og Østfold. Dorothy Sutherland Olsen har vært prosjektleder og gjennomført undersøkelsen i samarbeid med Inge Ramberg. Forskningsassistent Christina Drange har bidratt til rekruttering av informanter.

Vi takker Viken fylkeskommune for et interessant oppdrag.

Oslo, desember 2023

Vibeke Opheim
Direktør

Michael Mark
Forskningsleder

Innhold

Sammendrag	6
1 Bakgrunn og problemstillinger.....	9
2 Metoder.....	11
2.1 Intervjumetode	11
2.2 Utvalget av bedrifter.....	11
2.3 Utfordringer med tilnærmingen.....	12
2.4 Analysen av datamaterialet.....	13
3 Funn fra intervjuene	14
3.1 Introduksjon.....	14
3.2 Hvordan bedriftene jobber med kompetanseutvikling.....	14
3.2.1 Planlegging av kompetanseutvikling.....	14
3.2.2 Kompetansebehov	15
3.2.3 Læringsformer	16
3.2.4 Rekruttering.....	20
3.2.5 Hva SMB-er ønsker av støtte.....	22
4 Diskusjon av funn.....	23
4.1 Hva er spesielt med SMB-er?	23
4.2 Noen refleksjoner over funn fra intervjuene	24
4.2.1 Formell og uformell læring.....	24
4.2.2 Kompetansebehov og -paradoks.....	25
4.2.3 Deling av kompetanse.....	26
4.2.4 Forholdet til utdanningssystemet.....	26
5 Noen konklusjoner og veien videre.....	28
5.1 Hvordan lykkes med kompetanseutvikling i SMB-er	28
5.2 Veien videre.....	30
Referanser.....	33

Sammendrag

NIFU har på oppdrag av Viken fylkeskommune gjennomført en kvalitativ intervjuundersøkelse om kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter i Akershus og Østfold. Målet med studien har vært å få en oversikt over hvordan et utvalg små og mellomstore bedrifter (SMB-er) i Viken fylkeskommune jobber med kompetanseutvikling. Bakgrunnen for dette er økende politisk interesse i livslang læring og hvilken rolle kompetansen har for suksess for næringslivet i fylket. Viken fylkeskommune skal deles i 2024 og det er behov for en nærmere analyse av praksis og behov i SMB-er. Tidligere studier har vist at mange små og mellomstore bedrifter har behov for ny kompetanse. Samtidig er de ikke aktive deltakere i etter- og videreutdanning. Denne studien søker å belyse dette paradokset.

Data

Små og mellomstore bedrifter utgjør en heterogen gruppe. Man finner oppstartsbedrifter styrt av en grunder, der enkelte også er *spin-offs* fra akademiske miljøer. Det er også vanlig å finne veletablerte bedrifter som tjener et lokalt marked mens andre orienterer seg mot markedet langt ut over fylket der bedriften er lokalisert.

Utvalget for intervjuundersøkelsen er begrenset til Østfold og Akershus og omfatter ulike bransjer. Brønnøysundregisteret ble brukt til å indentifisere bedrifter med under 50 ansatte som et grunnlag for utvalget. Vel 50 bedrifter ble kontaktet, og vi intervjuet informanter fra 15 bedrifter. Dette var mindre bedrifter innenfor ulike næringer; bilbransjen, byggoppføring, eiendomsforvaltning, materialgjenvinning, måleteknikk, programmeringstjenester, kjøle- og ventilasjonsanlegg, medieproduksjon, metallkonstruksjoner, næringsmiddelproduksjon, rørleggertjenester og turisme. Noen av foretakene har hovedsakelig markedet sitt i Østfold og Akershus, mens andre har utenfor. Enkelte jobbet også mot et globalt marked. Noen rekrutterte ufaglærte som var arbeidsledige mens andre rekrutterte gjerne personer med høyere utdanning, men de fleste ønsket seg personer med fagbrev innen tekniske fag. Datagrunnlaget omfatter med andre ord en rekke ulike typer SMB-er i Viken fylkeskommune.

Hovedfunn

Det er utfordrende å oppsummere fellestrekk fra ulike bedrifter i ulike bransjer med ulike utfordringer. Vi finner likevel flere likheter. *Samtlige uttrykte å være opptatt av kompetanse og betydningen av kontinuerlig kompetanseutvikling.* Alle brukte tid og ressurser på å gi nyansatte den nødvendige kompetansen til å arbeide produktivt og effektivt. De fleste hadde ikke mulighet til å sende ansatte på eksterne kurs i særlig utstrekning, og brukte heller penger på interne kurs eller andre former for støtte. Når behovet for ny kompetanse dukket opp, prøvde de fleste å rekruttere personer med den nødvendige kompetansen.

Alle var opptatt av uformell læring og de fleste prøvde å stimulere til kunnskapsdeling og til å utvikle miljøer hvor de ansatte støtter hverandre og kan be om hjelp etter behov. Flere nevnte viktigheten av å lære av feil. Noen få hadde fått verdifull kunnskap fra samarbeid med forskningsmiljøer. Noen hadde utviklet gode metoder for intern kompetanseutvikling og internoppfølging og flere hadde funnet kreative løsninger for rekruttering.

Ingen hadde langsiktige eller omfattende planer for kompetanseutvikling, og rekruttering skjedde ofte når bedriften fikk en ny kontrakt. Behov for ny kompetanse var ellers ofte et resultat av krav fra kunder eller myndigheter, som gjerne krever sertifisering. Det bør nevnes at sertifisering ikke nødvendigvis er bevis for ny kompetanse, men ofte en form for dokumentering av taus kompetanse som den ansatte allerede har. Noen arbeidsgivere oppmuntret egne ansatte til fagbrev på kveldstid, men de ansatte var ikke interessert i det.

Begrepet etter- og videreutdanning var lite kjent for majoriteten av informantere. I høstens undersøkelse oppga enkelte at det ikke fantes noe relevant opplæringstilbud for eget fagfelt, mens andre var ikke klar over hva slags tilbud som var tilgjengelig.

Et annet interessant funn er at enkelte bedrifter har utviklet spisskompetanse som trolig ikke finnes innen dagens utdanningssystem. Disse mener at de selv ligger foran. En bedrift har også bistått med denne kompetansen for å utvikle et nytt fagbrev, mens andre er usikre på hvordan de skal komme i inngrep med utdanningssystemet.

Implikasjoner og anbefalinger

Denne studien gir flere eksempler på vellykkede måter å utvikle kompetanse i SMB-er. Det er imidlertid svært vanskelig å si hva som er beste praksis i en bredere sammenheng fordi det som fungerer i én bedrift kanskje ikke vil fungere i en annen. Denne rapporten beskriver tiltak og erfaringer med kompetanseutvikling fra enkelte bedrifter for å illustrere ulike former for god praksis. Flere bedriftsledere i SMB-ene mener at det å overleve er et bevis på suksess i seg selv. Noen er i vekst

og har ambisjoner om å vokse mer, noen har oppnådd eksklusive kontrakter internasjonalt, samtidig som andre har bidratt til å utvikle nye fagbrev. Dette er andre eksempler på suksess.

Når det gjelder kompetanseparadokset, så kan det se ut som om disse bedriftene er vant til å finne egne løsninger også på kompetansebehovene som oppstår. De finner det imidlertid sjelden naturlig å se mot etter- og videreutdanning eller offentlig støtteordninger for bedrifter. Prioritering av knappe ressurser spiller også en rolle her, og mange SMB-er har ikke mulighet til å sende mange ansatte på kurs på dagtid uten at den daglige driften lider av det.

Det er rom for forbedring i dagens system samtidig som det er viktig å understreke at ansvaret for å styrke kompetanseutvikling ligger hos den enkelte bedrift. Regionale myndigheter og andre aktører kan imidlertid spille en konstruktiv rolle for kompetanseutviklingen i mindre bedrifter gjennom god formidling og koordinering av ulike initiativer og involverte. Egne arenaer for samhandling mellom SMB-er kan skape nye muligheter for bedriftene til å lære av hverandre, dele læringsmetoder, og kanskje samarbeide om kurstilbud som er av felles interesse. Flere anbefalinger framgår i kapittel 5.2 til slutt i rapporten.

1 Bakgrunn og problemstillinger

I 2017 fikk Norge en kompetansepolitisk strategi¹ som blant annet pekte på viktigheten av læring i arbeidslivet og kom med forslag til å hvordan slik læring kunne støttes av staten. I årene etter ble Kompetansebehovsutvalget opprettet, og det har produsert flere rapporter som trekker frem viktigheten av læring i arbeidslivet. Utvalget foreslår blant annet, at det utvikles et bedre EVU- tilbud rettet mot personer i fast arbeid.

I de siste årene har det vært en økende interesse for uformell læring. Vi vet fra tidligere studier at praksisbasert læring er vanlig blant fagarbeidere, og at uformell læring foregår til en viss grad innen de fleste bransjer (OECD 2010). Vi vet at uformell læring er mer vanlig blant eldre arbeidstakere (Olsen & Børing 2019), mens andre studier tyder på at det er ganske vanlig med en blanding av formell og uformell læring i mange arbeidsplasser (Olsen 2022). Det er viktig at analyser av kompetanseutvikling i arbeidslivet inkluderer både formell og uformell læring.

I Utsynsmeldingen² over kompetansebehov ble viktigheten av læring i arbeidslivet fremhevet. Norge har et mål om høy sysselsetting og for å få til dette må arbeidstakere få mulighet til å oppdatere sin kompetanse. Myndighetene ser dessuten at arbeidstakernes kompetanseutvikling er viktig for høy produktivitet i arbeidslivet. Ifølge Kompetansebehovsutvalget, så er arbeidstakere i små og mellomstore bedrifter, SMB-er de som deltar minst på læringstiltak (KD 2022:115) noe som tyder på at SMB-er har utfordringer som større konsern ikke har.

Kompetansebehov er et viktig tema for små og store bedrifter. NIFU fant nylig at hele 65 prosent av NHOs medlemmer som deltok i kartleggingen NHOs Kompetansebarometer 2022, hadde et udekket kompetansebehov³. Samtidig som det er et stort kompetansegap, så er det grunn til å tro at mange bedrifter sliter med planlegging av kompetanseutvikling. Få har gode metoder og systemer for kompetanseutvikling, kun 15 prosent, ifølge en undersøkelse for HR-Norge i 2021. Det forventes mer konkurranse om kompetanse i arbeidsmarkedet fordi endringstakten vil fortsette å øke med innføringen av nye teknologier under det grønne skiftet og

¹ KD (2017) Nasjonal kompetansepolitisk strategi. Kompetanse Norge

² KD (2022) Utsyn over kompetansebehov i Norge. St. meld. 14 2022 - 2023

³ Rørstad, K., Børing, P. og E. Solberg (2023): NHOs kompetansebarometer 2022. En kartlegging av NHOs medlemsbedrifters kompetansebehov i 2022. NIFU rapport 2023:1

økt digitalisering. Disse funnene fra Kompetansebarometeret og HR-Norge kan være et tegn på at bedriftene ikke er spesielt opptatt av kompetanseutvikling. Er den lave deltakelse på en etter- og videreutdanning et tegn på manglende interesse? Det er et paradoks at færre er aktivt engasjert i læringsaktiviteter samtidig som at det er et stort kompetansegap.

Viken fylkeskommune er opptatt av disse utfordringene og viser til at kompetanse utgjør den største flaskehalsen for vekst i regionen. Det er viktig at fylkeskommunen har best mulig oversikt over denne situasjon og best mulig forståelse av paradokset som har oppstått. På denne måten kan Viken støtte både offentlige og private initiativ for å skape gode vilkår for vekst.

I 2024 deles Viken opp i nye fylker. Regionen trenger uansett en god forståelse for kompetanseutvikling i arbeidslivet slik at offentlige virkemidler kan gi best mulig støtte til kompetansearbeidet. Derfor initierte fylkeskommunen en kvalitativ studie av kompetanseplanlegging- og utvikling blant SMB-er i Akershus og Østfold. Oppdraget omfatter hvordan et utvalg av SMB-er arbeider med kompetanseplanlegging og -utvikling, deres læringsaktiviteter og hva slags støtte de har behov for. Analysen av kvalitative intervjudata viser også hvordan SMB-er kan lykkes med kompetanseutvikling, og ulike suksesskriterier for kompetanseutviklingen.

Hovedproblemstillingen tar utgangspunkt i paradokset om at det er en mangel på kompetanse samtidig som det tilsynelatende er lite engasjement for kompetanseutvikling i næringslivet. Hvorfor deltar relativt få arbeidstakere i de utdanningstilbudene som finnes, og hva er viktig for at bedriftene lykkes med kompetanseutvikling? Bedriftsinformantene i undersøkelsen ble utfordret til å tenke fritt om hva som skal til for å lykkes med kompetanseutvikling.

Undersøkelsen tok videre utgangspunkt i følgende hypoteser:

- Det foregår trolig en del uformell læring som ikke blir registrert. Det viktig å få en oversikt over omfanget og innhold i den uformelle læringen.
- SMB-er har spesielle utfordringer, det er få ansatte og man har som regel ikke økonomi til vikarer mens andre er opptatt med opplæring. Det er viktig å få en ide om hvorvidt disse utfordringer påvirker situasjonen.
- SMB-er legger kanskje mer vekt på rekruttering for å hente inn kompetanse enn utvikling av egne ansatte.
- Det er mulig at etter- og videreutdanningstilbudene er relevante, men at det er andre faktorer som gjør det vanskelig for arbeidstakere å være med.⁴

⁴ Korseberg m.fl. (2022) gir noen indikasjoner av hva som er viktig for å få arbeidstakere til å være med på utdanningstiltak.

2 Data og metode

I dette kapitlet beskriver vi utvalg og fremgangsmåte for innhenting av datamaterialet. Vi beskriver metode for datainnsamling, samt hvordan materialet er bearbeidet og analysert.

2.1 Intervjumetode

Når man spør informanter om hva de har lært, er det ganske vanlig at de sier «lite» eller «ingenting». Vår erfaring tilsier at det er viktig å invitere informantene til å snakke om hvordan de jobber, og basert på det vil forskeren prøve å indentifisere læring som foregår. I dette prosjektet har vi intervjuet ledere i bedriftene med vekt på virksomhetenes behov for kjernekompetanse. NIFU har god erfaring med å bruke kvalitative intervjuer som får frem viktig informasjon, og en god beskrivelse av læring i dialogen med informantene. Vi utviklet en semistrukturert intervju-guide med spørsmål om kompetanseplanlegging, rekruttering og læringsaktiviteter. Samtidig fikk vi høre ledernes egne erfaringer og hvordan arbeidet er organisert og gjennomført. En slik kombinasjon av nøkkelspørsmål og frie beskrivelser avleder viktig informasjon for vår analyse.

2.2 Utvalget av bedrifter

I første omgang avgrenset vi utvalget av SMB-enheter i Akershus og Østfold ut fra et åpent datasett med norske foretak registrert i Enhetsregisteret i Brønnøysund per juni 2023. Den aktuelle populasjonen av SMB-er ble videre avgrenset utfra kommunetilhørighet og aksjeselskapenes forretningsadresse. Vi benyttet vi næringskoden for å oppnå variasjon i bedriftenes bransjetilhørighet. Informasjon om flere hundre SMB-er i regionen ble sortert etter poststed, bransje og antall ansatte. Ut fra dette grunnlaget foretok vi et strategisk utvalg av bedrifter. Kriteriene for bedriftsutvalget ble drøftet med oppdragsgiver. Følgende næringskoder ble til slutt representert i vårt strategiske utvalg:

Tabell 1: Utvalgte næringskoder i bedriftsutvalget

- Oppføring av bygninger
- Byggeteknisk konsulentvirksomhet
- Vedlikehold og reparasjon av biler
- Rørleggerarbeid
- Konsulentvirksomhet tilknyttet informasjonsteknologi
- Programmeringstjenester
- Drift av hoteller, pensjonater og moteller
- Næringsmiddelproduksjon
- Produksjon av metallkonstruksjoner og deler
- Utgivelse av aviser, fagblad og tidsskrifter
- Materialgjenvinning
- Måleinstrumentproduksjon

Vi ønsket et mindre antall foretak fra hver av disse næringskodene, og forventet at vi måtte kontakte flere foretak for å oppnå en intervjuavtale. Ved å trekke ut hvert tiende foretak sortert etter organisasjonsnummer fikk vi først en kontaktliste med vel 30 foretak, men da ble flere av de utvalgte næringer ikke representert. Derfor supplerte vi utvalget med tre virksomheter for hver av næringene som manglet. Kontaktlista bestod av omkring 60 foretak mens den kvalitative undersøkelsen omfatter ett eller to SMB-foretak for hver av de utvalgte næringskodene.

Det endelige utvalget av 15 SMB-er resultatet av et tidkrevende rekrutteringsarbeid rettet mot informanter i aktuelle enkeltbedrifter. Tilgjengeligheten til svært travle ledere i virksomheter med opptil 50 ansatte, innførte en tilfeldighetsmekanisme i informantutvalget for denne undersøkelsen. Samtidig gir informantenes lederroller i kombinasjon med deres interesse for intervjutematikken et godt grunnlag for å analysere aktuelle utfordringer og muligheter for små og mellomstore bedrifter og deres arbeid med rekruttering og kompetanseutvikling innenfor ulike bransjer i regionen. Intervjuene ble gjennomført høsten 2023.

2.3 Utfordringer med tilnærmingen

NIFU har brukt tilsvarende tilnærming i andre prosjekter tidligere, men i dette tilfelle var det veldig vanskelig å få personer fra mindre bedrifter til å stille på intervju. Få bedriftsledere besvarte intervjuinvitasjonen. Da vi ringte, kom vi gjerne i kontakt med flere som var interessert i temaet, men som ikke hadde tid til å delta på grunn av arbeidsforpliktelser. Vi forlenget derfor perioden for datainnsamlingen for å få flere av disse med. De fleste informantene våre er trolig noe mer interessert i ansattes kompetanseutvikling enn det som er vanlig for blant ledere av små og mellomstore bedrifter.

Utfordringen med å rekruttere informanter kan også være et signal på begrenset interesse for forskning, svak interesse for kompetanse eller lite kjennskap til fylkeskommunen. Flere stilte spørsmål om hvilken rolle fylkeskommunen kan ha i forhold til bedriftens kompetansebehov. Enkelte av de utvalgte bedriftene var tilknyttet et konsern eller hadde et hovedkontor utenfor Akershus eller Østfold. Et par av disse SMB-ene er inkludert i undersøkelsen der vi først fikk vite om dette i intervju situasjonen. I kapittel 4 ser vi nærmere på noen av disse utfordringene.

2.4 Analyse av datamaterialet

Intervjuene er blitt transkribert og teksten analysert i forhold til de temaene vi har identifisert som viktig (se under hypoteser i kapittel 1), men også i forhold til funn fra tidligere studier, som for eksempel⁵, som undersøkte læringsformer og læringsstrategier blant Spekters medlemsbedrifter; eller⁶ som undersøkte de samme temaene innen kraftbransjen som oppfølging av Kompetansebarometeret.

Analysen av SMB-ene tar for seg planer for kompetanseutvikling samt betydningen av ulike læringsformer. Det omfatter også vurderinger av engasjement og deltakelse i læringstiltak samt rekruttering som en alternativ strategi for å dekke bedriftenes kompetansebehov.

⁵ Olsen & Ingeborgrud 2019

⁶ Olsen & Carlsten 2019

3 Funn fra intervjuene

3.1 Introduksjon

SMB-ene som vi kontaktet har stor bredde både i forhold til lokalisering, bransjer og yrker. Det var noen som hadde lokaler i næringsparker med nærhet til andre SMB-er som de kunne samarbeide med etter behov. Men vi fant vi også enkelte bedrifter med arbeidssted i spredtbebygde strøk uten fysisk nærhet til andre bedrifter. Enkelte av SMB-ene var ganske nyetablerte knyttet til for eksempel gjenvinning eller nye teknologier, mens andre representerte veletablerte næringer og tradisjonelle yrker. Enkelte av SMB-ene var dessuten familiebedrifter. De fleste samarbeider; enten med andre bedrifter som tilfører fagkompetanse som de selv mangler, med konkurrenter innenfor samme bransje, med andre SMB-er i nettverk, eller med yrkes- og profesjonsorganisasjoner. Mange av bedriftsinformantene, leide inn kompetanse innen regnskap, IKT, jus eller andre fag etter behov. Vi kan konkludere at bedriftsutvalget vårt var ganske heterogent.

3.2 Hvordan bedriftene jobber med kompetanseutvikling

Vi observerte ulike læringsformer og ulik vektlegging av kompetanseplanlegging. SMB-ene hadde forskjellige utfordringer og behov for støtte. Her oppsummerer vi hovedtemaer og gir noen eksempler.

3.2.1 Planlegging av kompetanseutvikling

De aller fleste bedriftene hadde ikke en detaljert plan for kompetanseutvikling og få hadde oversikt over individuelle kompetansebehov. Til tross for dette så de fleste kompetanse som viktig for bedriftens eksistens og deres evne til å videreutvikle seg i fremtiden. Mange var opptatt av forholdet mellom kompetanse og kvalitet. De mente at de aldri kunne konkurrere på pris, men derimot kunne de konkurrere på kvalitet og de hadde høye krav om kompetanse for å oppnå denne kvaliteten.

En relativt nystartet bedrift benyttet *kompetansematriser* for de ansatte. Denne inneholdt blant annet informasjon om påkrevde sertifikater slik at lederen kunne sikre at ulike skift hadde den nødvendige kompetansen for produksjonen og hvilke ansatte som kunne ivareta bestemte oppgaver og funksjoner når en sentral medarbeider var fraværende. Matrisen ga også et utgangspunkt for kompetanseutviklingen til medarbeiderne. Tilsvarende var tilfelle i en veletablert bedrift i byggebransjen og et firma innen materialgjenvinning. En annen bedrift benyttet på sin side en tre måneders *opplæringsplan* for nyansatte. To håndverksbaserte virksomheter med lærlingeavtaler gjennom opplæringskontorene, hadde på sin side et klart mål om å rekruttere de mest egnede lærlingene og samtidig kvalifisere egne ansatte som manglet fagbrev i det aktuelle faget. Den ene av disse bedriftene var dessuten i gang med å utvikle et eget *kompetansebibliotek* for å dokumentere bedriftens framgangsmåter og anbefalte løsninger i ulike typer oppdrag. Bedriftslederen i denne bedriften vektla dessuten veiledning av nyansatte i bedriftens foretrukne løsninger på ulike arbeidsoppgaver.

Bruken av kompetansematriser, opplæringsplan og kompetansebibliotek er eksempler på planleggingsverktøy som ble nevnt av informantene. Vi fant imidlertid ingen eksempler på omfattende kompetansekartlegging og individuelle kompetanseutviklingsplaner for enkeltmedarbeidere i SMB-utvalget. Siden bedriftene har få administrativt ansatte og gjerne ikke spesialiserte personalmedarbeidere, er dette heller ikke å forvente.

3.2.2 Kompetansebehov

Kompetansebehovene varierte betydelig mellom bedriftene og fra bransje til bransje. De aller fleste bedriftene hadde rekruttert nyansatte det siste året, men flere slet med å rekruttere bestemte grupper håndverkere eller andre fagfolk. Enkeltinformanter nevnte at det var særlig krevende å rekruttere elektrikere, prosessoperatører og programmere i konkurransen med andre bedrifter. Mange hadde behov for ansatte med fagbrev innen ulike tekniske fag som elektronikk, mekanikk osv. mens andre var mer opptatt av personlige egenskaper, som relasjonsbygging, evne til å se nye muligheter, evne til å bruke teknologi på nye måter og evne til å lære. Det var god forståelse for at bedriftene må tilegne seg ny kompetanse for å møte nye utfordringer i fremtiden. Uten å vite hva slags kompetanse de trenger i fremtiden, mente flere at evne til å lære var den beste måten å forholde seg til endringer og framtidige behov på.

Enkelte bedrifter rekrutterte dessuten hovedsakelig nyansatte med høgskole- eller universitetsutdanning. Disse var høyt spesialiserte og helt avhengig av kontinuerlig oppdatering av kompetanse. Alle var opptatt av eget kompetansebehov

og det var i mindre grad naturlig for dem å tenke på samarbeid med utdannings-systemet ut over lærlingeordningen.

To mekaniske bedrifter hadde imidlertid opparbeidet svært gode kontakt dels med opplæringskontor og del med NAV gjennom flere år. Bedriftene rekrutterte hovedsakelig ufaglærte gjennom sine kontaktpersoner der. Kontaktene kjente bedriftenes kompetansebehov og hadde erfart hvilken type arbeidssøkere og egenskaper som bedriften så etter hos sine nyansatte for at de etter hvert ville mestre og trives med arbeidsoppgavene.

3.2.3 Læringsformer

Kurs er viktig for de fleste, og bedriftene holder gjerne interne kurs med egne eller inviterte lærekrefter. Enkelte bedrifter samarbeider dessuten om kursvirksomhet, deriblant et firma som drev med eiendomsforvaltning. Mange hadde medlemskap i ulike foreninger eller yrkesorganisasjoner som tilbyr eksterne kurs. Flere nevnte at de ansatte ofte må reise til andre steder for å delta i slike kurs. Interne kurs er enklere å få gjennomføre enn de eksterne fordi de kan skreddersys og legges til roligere perioder for produksjonen. Eksterne kurs er derimot aktuelle for SMB-ene når de kan unnvære enkeltmedarbeidere fra den daglige driften i kortere perioder og der kurset eventuelt kan gjennomføres i flere moduler.

Eksterne kurs var vanlig i flere ulike bransjer for at ansatte skulle oppnå sertifiseringer og godkjenninger som underleverandører, kundene selv eller offentlige regelverk krevde. Enkelte sertifiseringskurs var kostbare og kunne ha en varighet over to uker eller lenger. En bedriftsleder benyttet disse som en belønning, og prioriterte hvilke av de ansatte som fikk slike tilbud.

Erfaringsbasert læring – Begrepet beskriver på den annen side en situasjon hvor gjerne yngre arbeidstakere lærer fra kollegaer, eller hvor man lærer fra praktisk erfaring. Erfaringsbasert læring ble nevnt av de aller fleste informantene som en viktig form for læring, og var for flere bedrifter avgjørende. Dette fant vi for eksempel i hotellbransjen og i en lokalavis. Vi fant også eksempler hvor man lærer fra eksterne samarbeidspartnere, som for eksempel ekspertise innen forretningsjus. Flere informanter viste til læring i samarbeidsprosjekter. Bedriften lager planer for hvilke temaer de ansatte skal prøve å lære mer om, og de blir fulgt opp etter prosjektet er avsluttet. Den siste modellen fant vi i flere bransjer.

En annen gruppe bedrifter som brukte mye tid på erfaringsbasert læring, var de som jobbet innen et fagområde som ikke var godt dekket av eksisterende fagutdanning. Vi fant dette i de bedriftene som har mer spesialisert kompetanse som for eksempel i gjenvinningsteknologier og spesialisert bilmekanikk.

Flere bedrifter leverte også tjenester. Innholdet i disse tjenestene var ikke alltid forutsigbart, og de mente at det var viktig at de ansatte lærer å håndtere nye problemstillinger som de aldri har sett før. Ved siden av tilgang til kollegaer med erfaring, var det også viktig å utvikle evne til å vurdere helt nye problemstillinger og finne kreative løsninger. Flere nevnte at de ansatte lærte mye av feil og å diskutere gode løsninger. Vi kan si at dette er et eksempel på praktisk læring.

Enkeltbedrifter hadde videre organisert et spesialisert gruppesamarbeid innenfor ulike fag- eller oppgavebaserte grupper. Innenfor disse gruppene foregikk det felles erfaringsdeling og oppgaveløsning, gjerne i regi av en teamleder eller en prosjektleder).

Bruk av ulike læringsmodeller – Vi kom over et eksempel på en tilpasset versjon av *lean learning*. Dette konseptet ble utviklet innen industrien og ble først brukt i bilproduksjon i Japan. Det har blitt brukt i senere tid av Equinor og andre ingeniørbedrifter i Norge. Dette er en strukturert måte å få frem alle problemstillinger, samle relevant informasjon for problemløsning og finne løsninger. Se figuren under:

DATE	PROBLEM	LØSNING	UTMÅLT LØSNINGSTIDSPUNKT	ANSVARLIG	STATUS
29/4	Dårlig betjening til gjestene	Sjåke opp lys-løsning/pris.	UKR 25	H.M	●
28/3	Variierende kvalitet på Reporinhold i puber.	lage EPL for identlig kontroll av m/ta (gram stikk) og vel rutiner.	UKR 20	H.G	●
13/5-22	Manajer Sjopp-senteringen i Oslo for port 1.	Kjøpe tub's (femdel, felleverk, + plast)	UKR 30	H.M	●
29/4	Ikke systemorden på reiskaper til hjulster	legge reiskaper og merke dem, læss below sjredet	UKR 20	J.F	●
29/4	rot i ekstra del-kontainer	Kjøpe hylle, og lage rulleings system	UKR 20	H.M	●
21/1-22	Blindsoner i korstove, Da tank The Green Queen	Installere speil	UKR 20	L.A.O	●
21/04	Veit + ryggkamera på k120 fungerer ikke + parkert dem	Snakke med Gudfaren.	UKR 19	H.M	●
23/05	Manajer bjørnstubber	lage opp plattens bjørnstubber	UKR 25	J.F	●
29/4	Manajer fullstendig vedl. plan	Utførte oversteke med vedreholds intervaller	UKR 20	H.M + H.G	●
4/5-22	Manajer felles igjennom av EPL'er	Lage kunnskaps matrise og lære opp alle.	UKR 20	H.M + H.G	●

Figur 1: Kombinert læringsmodell og metode for driftsoppfølging som også kan fungere som et slags oppbevaringssted for bedriftens kompetanse.

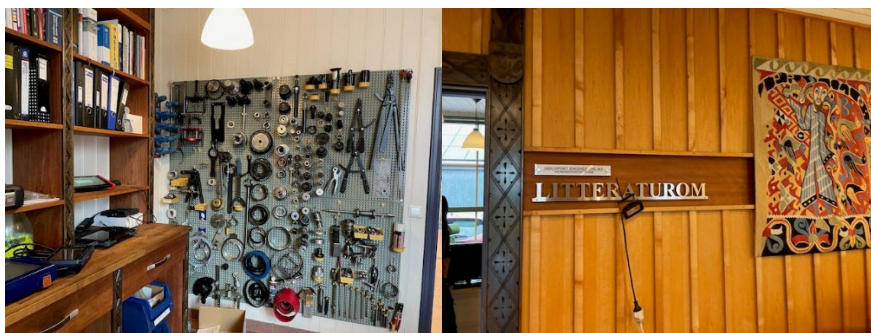
Vi fant en liknende modell i en lokalavis hvor medarbeiderne møttes to ganger om dagen, av hensyn til tidsplaner for avisproduksjonen. Alle artikler ble lest og kommentert av to personer. Kvalitet og relevans av hver artikkel ble diskutert på disse møtene, og som for *lean learning*, så hadde dette en dobbelt funksjon; både for å

sikre framdrift og som oppfølging av utvikling av den enkelte journalist. Alt ble logget digitalt og var søkbart.

En annen bedrift har et tre måneders program for nyansatte. Programmet tar dem systematisk gjennom alle faser i oppgavene og de ansatte får anledning til å prøve utstyret under tilsyn. Selv om innholdet i programmet er fast, så kan gjennomføring tilpasses den enkelte. Ifølge daglig leder var lærte noen best fra å observere først, mens andre måtte prøve først. Bedriften brukte betydelige ressurser på opplæring av de nyansatte som fikk støtte av de mer erfarne arbeidstakerne.

En tredje bedrift hadde et program som var enda mer tilpasset til den enkelte. Dette programmet gikk også gjennom alle aktiviteter og prosedyrer i en bestemt rekkefølge, men i dette tilfelle måtte den nyansatte og lederen være enige om at kompetansen var god nok, før neste fase i programmet.

Selvstudie, lesing og nettsøk – Dette er trolig en mindre vanlig læringsform i SMB-er, men for noen bedrifter var dette den eneste måten å få kompetanse. Dette fant vi i et firma som spesialiserte seg på girkasser. De måtte følge med på utvikling i biler i Japan og USA, siden spisskompetansen de trenger ofte ikke finnes her til lands. Dette er et interessant eksempel fordi de ligger langt foran andre, og de mente at denne tilnærmingen var helt nødvendig hvis de skulle overleve. De ansatte jobbet i verksted og hadde ikke hver sin PC, men de hadde opprettet et eget rom, som de kalte «litteraturrommet» hvor de kunne bruke en PC, slå opp i dokumentasjon og hvor de også hadde eksempler på ulike deler.



Figur 2: Litteraturrom med PC, dokumentasjon og eksempler på deler

Rommet over, var viktig for bedriftens utvikling av teknisk kompetanse. I forhold til anbefaling om arbeidslivslæring (*workplace learning*) så er tid til egen opplæring en forutsetning for at en organisasjon skal utvikle seg⁷.

En annen teknologibedrift i utvalget vårt rekrutterer bevisst personer som motiveres av å studere og oppdatere egen kompetanse også i fritiden. Denne

⁷ Porter 2017

bedriften styres av en felles visjon og alle ansatte kan forelå nye løsninger som kan bidra til å oppnå denne visjonen.

Etter- og videreutdanning – De fleste informantene som vi intervjuet i SMB-ene hadde ikke noe bestemt forhold til dette. Bedriftene manglet gjerne oversikt over relevante tilbud, samtidig som de ofte ikke hadde mulighet til å gi noen fri for å delta på et program som gikk på dagtid. En bedrift hadde imidlertid god oversikt over relevante tilbud i nærheten og hvert år ble de ansatte oppmuntret til å søke med sikte på å ta fagbrev. Hvert år takket de ansatte nei. De fleste hadde småbarn hjemme og partnere i full jobb og hadde ikke mulighet til å bruke flere timer på kvelden på å formalisere noe de mener at de allerede kan. Vi spurte om det var noen mulighet til å ta slike kurs på dagtid, men på grunn av størrelsen på bedriften var helt umulig for å la de ansatte delta på utdanning i arbeidstid.

Læring fra andre i samme bransjen – Et eksempel her var en mindre bedrift innenfor næringsmiddelproduksjon. De ble med på et samarbeid som LO organiserte og kom i kontakt med andre firmaer i samme bransjen, men som produserte helt andre produkter. Disse bedriftene hadde lignende utfordringer. Alle parter mente at det var ekstremt nyttig å ha disse samtale og bli bedre kjent med personer fra andre bedrifter i tilsvarende stillinger. De har senere samarbeidet. Bedriften som ble intervjuet arrangerer nå turer til å besøke andre bedrifter, de kombinerer dette gjerne med fagseminarer og sosialt samvær.

Læring fra forskning – Det er kjent at noen bedrifter kan lære mye fra forskning, men ofte er dette innenfor høyteknologi eller farmasøytisk industri, men i dette prosjektet så fant vi et eksempel innen næringsmiddelproduksjon. De hadde deltatt i samarbeid hvor en forsker hospitert hos dem i en periode. Bedriften hadde et problem med konsistensen i produksjonen av en matvare som forskeren ble forespurt om. Hun hadde ikke svaret, men var hun en del av et internasjonalt nettverk. Derfor kunne hun spørre kolleger, og fant frem til relevante forskningsresultater som hun «oversatte» til en løsning som var relevant og praktisk for bedriften. De var veldig fornøyde med denne løsningen og mente at de var både nyttig, men også motiverende. De vil gjerne samarbeide med forskere igjen i fremtiden.

En bedrift i en annen bransje beskrev et samarbeidsprosjekt med en lokal høyskole som hadde hjulpet dem med noen designutfordringer. Noe som bidro til kompetanseoverføring. Bedriften hadde ikke noe tidligere erfaring av denne type samarbeid, men var veldig fornøyd og mente at det var en verdifull øvelse.

Sertifisering – Denne formen for læring er definert som formell læring, men det foregår ofte utenfor utdanningssystemet. Sertifisering er personlig, og individer må

fullføre kurs og ta bestå en eksamensprøve. Sertifiseringer er som regel tidsbegrenset og det forventes at de ansatte fornye sertifiseringer etter behov. Vi kom over to eksempler i våre intervjuer, et IT-firma som samarbeidet med leverandører av programvare. De ansatte får tid til å delta på *online* kurs på kveldstid og ta eksamen i arbeidstid. Firmaet trenger sertifisering for å kunne søke om oppdrag som er utlyst internasjonalt, eller til norske firmaer som opererer i et internasjonalt marked. Det andre firma som nevnt sertifisering var innen sveising. For å kunne jobbe offshore, så må de være sertifisert.

I tillegg til personlig sertifisering, må noen bedrifter også bli godkjent av for eksempel Arbeidstilsynet for å kunne operere i Norge. Dette gjelder for eksempel bedrifter som lakkerer biler. Sertifisering av bedrifter stiller også krav til dokumentasjon av kompetanse til de ansatte. Det finnes kurs ofte kurs som bransjen arrangerer i forbindelse med sertifisering.

3.2.4 Rekruttering

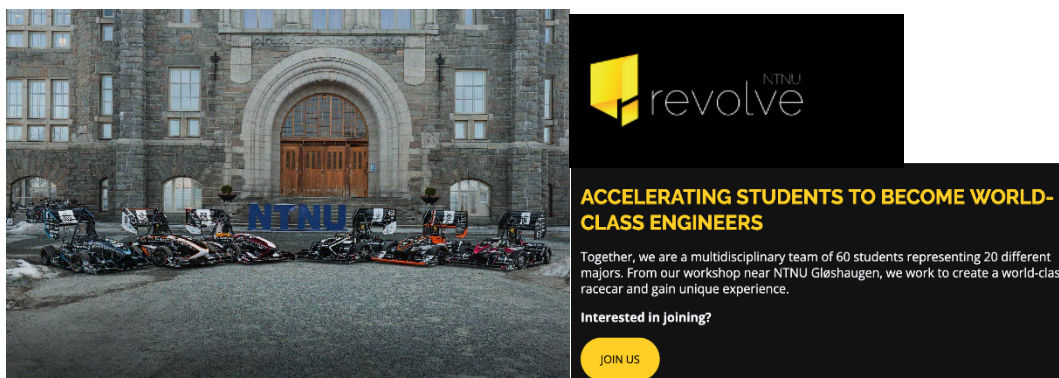
Noen av bedriftene i utvalget har utviklet gode forbindelser til lokale videregående skoler og lokale fagskoler. De ønsker å formidle behov for fremtidig kompetanse og gi elever og studenter mulighet til å besøke og eventuelt få praksistid i deres bedrifter. Dette gir et godt utgangspunkt for rekruttering.

Andre informanter nevnte at det var en utfordring å rekruttere personer med den rette kompetansen fordi bedriftene ikke er lokalisert i Oslo eller Trondheim. Vi fant videre eksempler på et bilmekanikerfirma som hadde rekruttert en rørlegger fordi han hadde biler som hobby og de mente at fagbrevet viste at han kunne lære og hadde praktiske evner. Vi snakket med en lokalavis som helst rekrutterte de uten relevant utdanning fordi de vil ha mangfold og ville ansette søkere med de rette personlige egenskaper. Dette hadde de gjort i mange år og hadde god erfaring med denne rekrutteringsstrategien.

Flere av bedriftene hadde betydelige utfordringer med å rekruttere personer med rett kompetanse, spesielt personer med teknisk kompetanse. Vi fant et eksempel på en bedrift som måtte være ganske kreativ for å konkurrere om teknisk kompetanse: En mindre høyteknologibedrift har blant annet kunder i bil- og flyindustrien. Teknologien øker nøyaktigheten og reduserer produksjonskostnader. Hovedutfordringen for bedriften er likevel rekruttering. De er helt avhengig av personer med spesialisert høyere utdanning som samtidig har interesse for praktisk problemløsning. arbeid. Det var tidligere et miljø på NTNU innenfor det aktuelle fagfeltet som har blitt effektivisert bort. I dag må bedriften i stedet rekruttere fra utlandet, eller konkurrere om kandidater fra tilgrensende områder, og satse på mye praksisbasert opplæring. Nyansatte jobber da ved siden av erfarne teknologer og lærer hvordan deres systemer utvikles for nye anvendelser. Mye av arbeidet

skjer i tett samarbeid med kunder og de ansatte må være i stand til å se kundens behov.

Den suksessrike SMB-en opplever imidlertid store problemer med å konkurrere om teknologikandidater med konserner som Equinor eller Telenor om. Derfor prøver de i stedet å synliggjøre bedriften ved å bidra til et studentprosjekt hvor teknologistudenter konkurrerer om utvikling av racerbiler. De har bidratt med dyre løsninger som øker kvaliteten på disse bilene. På denne måten håper de å profilere egen teknologi og eget firma.



Figur 3: Bildene er hentet fra www.revolve.no (09.11.2023)

En annen teknologibedrift er også opptatt av å rekruttere høykompetente teknologer. De søker personer med relevant erfaring. De må også konkurrere med mange store selskaper om de beste søkerne. De kan ikke konkurrere på lønn, men de tilbyr aksjer og prøver å selge inn ideen av å jobbe som et ungt og dynamisk selskap. De jobber hardt for å finne rette personer som trives i mer uformelle miljøer hvor de kan være kreative og få ansvar for nyutvikling. Bedriften har hatt ganske stor suksess og de ansatte har frihet til å lære nye programmeringsspråk og til å foreslå nye måter å oppnå strategiske mål.

En annen mindre bedrift som selger kvalitetsteknologi, har en helt annet kompetansebehov. De vet at det ikke finnes noen som tilbyr utdanning innen deres fagområde, har bestemt å rekruttere personer uten formell utdanning og sørge for at de får full opplæring etter at de begynner i bedriften. De rekrutterer personer fra NAV. De fleste kommer inn på en praksisperiode først, så begynner å jobbe deltid. Etter hvert får de fleste fulltidsstillinger. Både ledelse og ansatte er veldig fornøyd med løsningen. Ledelsen og mer erfarne ansatte bruker mye tid på opplæring og veiledning av yngre ansatte. Til tross for denne utradisjonelle løsningen så har bedriften hatt stor suksess og deres produkter er ettertraktet.

Disse tre bedrifter har ikke så mye til felles når det gjelder fagfelt eller kompetansenivå, men alle tre har vært nødt til å finne kreative løsninger for å rekruttere de ansatte de trenger.

3.2.5 Hva SMB-er ønsker av støtte

Som nevnt tidligere stilte noen bedrifter seg litt undrende til hvilken rolle fylkeskommunen kan ha i forhold til mindre bedrifters kompetansebehov. Etter litt refleksjon mente de fleste at kanskje det kunne være greit å ha et sted hvor de kunne få en oversikt over hva som finnes av tilbud på de ulike fagskolene i regionen. Det kunne også være nyttig å ha tilgang på en oversikt over etter- og videreutdanningstilbud. Noen nevnte at organisering av arrangementer hvor lokale arbeidsgivere kan møte lærere og elever fra lokale videregående skoler og fagskoler kunne være noe som fylkeskommune kan gjøre i større grad.

Flere ledere var opptatt av manglende interesse blant ungdommer til å ta en utdanning. Eller som en leder sa; myndighetene trenger å blåse liv i norske skoler, for at ungdommer skal se på utdanning som noe positivt. Denne lederen var opptatt av at det trengs en stolthet rundt det å gå på skole, uavhengig av om det er fagutdanning eller andre typer utdanninger. Også andre ledere uttrykte liknende bekymringer.

Det bør i tillegg nevnes at enkelte ledere var opptatt av at fylkeskommunen skulle prøve å påvirke staten angående arbeidsgiveravgift for SMB-er og flere nevnte eksempler på andre SMB-er som hadde flyttet eller lagt ned på grunn av dette. Det ble også nevnt at hver gang det kommer nye forskrifter om regnskap eller arbeidsmiljøet må SMB-ene ofte gjøre like mye arbeid som store konsern for å kunne levere informasjon i henhold til krav fra offentlige myndigheter.

4 Diskusjon av funn

Dette kapitlet drøfter særtrekk ved kompetanseutviklingen i små og mellomstore bedrifter (SMB-er). Her samler vi noen hovedtrekk som kan gjøre funnene nyttig for andre. Vi har også gjort noen refleksjoner om våre funn i forhold til andre studier og i forhold til det som vi forventet.

4.1 Hva er spesielt med SMB-er?

Når man vurderer SMB-er, er det viktig å tenke på hvilken utviklingsfase de er i. De fleste nyetablerte firmaer er SMB-er, og det er ganske vanlig at daglig leder er gründeren. I senere faser kan ledelsen overtas av andre mens gründeren fortsatt kan være ansatt. Noen SMB-er forblir små fordi de dekker et nisjemarked og ikke forventer noe særlig vekst. Blant disse finner man ulike typer SMB som familiebedrifter og *spin-offs* fra forskningsmiljøer. Vi finner også SMB-er som er en del av en større organisasjon med ulike former for eierskap. I dette prosjektet var de ulike typene SMB-er inkludert. Det betyr at vi har snakket med flere grundere, der noen forventer vekst mens andre som ikke gjør det.

I vår kontakt med SMB-er før vi intervjuet, kom det frem at mange var overasket å bli invitert til et intervju om kompetanse. «Vi er så sære» sa en, og dette var en ganske typisk reaksjon. Flere bedrifter kunne ikke se at hva de gjorde kunne ha en bredere interesse. De fleste hadde lite kontakt med fylkeskommunen og var ikke klar over lokale tilbud på opplæring, offentlig støtte til utvikling eller forskningsmidler.

Mange av informantene er veldig opptatt av kompetanse og dette gjelder alle bransjer. Alle som vi snakket med, hadde klare meninger om kompetansebehov i egen bedrift. Flere snakket om hvordan de hadde brukt rekruttering bevisst for å få tak i den kompetansen de hadde behov for, og de mente at det var helt nødvendig for å kunne overleve som bedrift eller for å utvikle seg. Til tross for denne forståelsen om viktigheten av kompetanse, så har de fleste ganske begrensede ressurser og det er lett å nedprioritere eksterne kurs for de ansatte. Som nevnt tidligere er noen villig til å støtte ansatte som vil ta etter- og videreutdanning utenom arbeidstid og andre rekrutterer bevisst personer som er villig til å bruke egen tid på kompetanseutvikling.

Samtidig er det overaskende hvor lite interesse det var for etter- og videreutdanning. Ingen var imot og alle var positive til videreutvikling av kompetanse til de ansatte. De fleste hadde ikke oversikt over hva som var tilgjengelig av etter- og videreutdanning. EVU var et ukjent begrep noe som støtter NIFUs tidligere funn omkring dette feltet.⁸ Enkelte sa at det ikke fantes noe relevant opplæringsstilbud for eget fagfelt, mens andre var ikke klar over hva slags tilbud som var tilgjengelig.

De visste ikke hvor de skulle begynne å lete etter tilbud om etter- og videreutdanning. Bortsett fra de som hadde lærlinger, så var de fleste ikke klare over hva slags støtte de kunne få og hvilke muligheter som eksisterer for samarbeid med utdanningsinstitusjoner. Det er vanskelig å forstå hvorfor mange av bedriftene kan så lite om EVU, når de er tilsynelatende opptatt av kompetanse. Når vi spurte om dette, ble vi fortalt at de hadde ikke tid til å lete og de var heller ikke vant til å få offentlig støtte verken økonomisk støtte eller faglig støtte. Mange mindre bedrifter er også medlem av bransjeorganisasjoner eller faglig nettverk, men det er langt færre som virkelig utnytter disse nettverkene til kompetanseheving. Vi vet at store bedrifter ofte samarbeider med bransjeorganisasjoner, og det er vanlig at ansatte får tid til å være med konferanser og arrangement innen slike faglig nettverk. En av de bedriftene vi snakket med oppga at de ikke hadde råd til å betale for et bedriftsmedlemskap til Dataforeningen, de ansatte måtte betale selv og de fleste var ikke medlem.

De fleste ledere var opptatt av å forklare hvor krevende det er for SMB-er å tilpasse seg alle endringer i regulering og nye statlige krav. For eksempel brukte en bedrift med 10 årsverk må bruke 3 av disse til administrative oppgaver. Flere ledere mente at ulike krav fra myndighetene resulterer i en situasjon hvor en større andel av de ansatte blir beslaglagt enn i større bedrifter.

4.2 Noen refleksjoner over funn fra intervjuene

4.2.1 Formell og uformell læring

Basert på funn fra tidligere studier (se kapittel 1), ville vi forvente å finne at både formell og uformell læring er viktig. Kartlegging av uformell læring krever tid og involverer vanligvis mange ansatte. I dette tilfellet har vi intervjuet daglig ledere. De fleste definerte uformell læring, som læring som skjer mens de jobber. Alle mente at uformell læring var viktig. Noen av lederne vi intervjuet ansetter personer med formell utdanning andre tar personer uten formell utdanning. I alle

⁸ Tømte, C.E. m.fl. (2015) [Kartlegging av etter- og videreutdanningstilbud i Norge](#) NIFU rapport 2015:39

tilfeller var de forberedt på at nyansatte trenger tid og støtte i en periode før de er selvgående. Noen hadde organiserte opplæringsprogrammer, mens andre hadde lister over hvilke oppgaver den enkelte skal få øvd seg på før de kan jobbe uten tilsyn. De fleste sa at det var mye uformell opplæring som skjedde i tillegg til det som var planlagt. De nevnte forståelse for interne rutiner, kvalitetskulturer, hvordan de skal forholde til kunder, leverandører og andre partnere. En bedrift som rekrutterte hovedsakelig fra NAV var opptatt av at de ansatte skulle bli vant til å arbeide til fast tid og sted og flere mente at det viktig å få en forståelse for å jobbe i team med kollegaer som stoler på hverandre. Mange av disse eksempler på uformell læring virker kanskje litt fjernt fra bedriftens kjerneoppgaver, men som en leder sa, det er et viktig grunnlag for kvalitetsarbeid.

Mange ansatte lærer mye praktisk om hvordan de opererer utstyr og hvordan de jobber mest mulig effektiv. Noen av bedriftene var vant til å ha lærlinger eller personer som jobbet der i praksisperioder. For disse var læring fra praktisk arbeid og utvikling av taus kunnskap helt naturlig.

Fra disse eksemplene kan man se at det er en blanding av nøyte planlagt praksisbasert læring, men det er også fokus på mindre formell læring om skjer ved å være aktivt involvert i et arbeidsmiljø over tid.

I andre studier⁹ har vi sett at arbeidsgivere oppretter miljøer hvor de ansatte kan snakke sammen og dele informasjon om saker de har jobbet med. Mange ser på dette som et viktig tillegg til andre læringsformer, fordi man lærer fra kollegaer og kan ta noen snarveier ved å lære fra feil som andre har gjort. SMB-ene i dette prosjektet vektla med enkelte unntak slike diskusjonsarenaer, men vi fant flere arbeidsmiljøer som fungerer som diskusjonsarenaer underveis i arbeidet. Andre nevnte lunsjpauser som viktig for utveksling av erfaringer. Flere av disse bedriftene har under 20 ansatte og det er mulig at slike bedrifter ikke trenger egne diskusjonsarenaer for erfaringsutveksling.

Vi forventet ikke at daglige ledere ville være så opptatt av uformell læring eller så klare over betydningen av det. Uten å kunne tallfeste det, gir dette en indikasjon på at SMB-er er mer opptatt av uformell læring enn det som er vanlig i arbeidslivet, og de har klare synspunkter på verdien av denne læringsformen. En grunn til dette, kan være at ledere er mye nærmere egne ansatte enn for eksempel en HR-leder i en større bedrift. Dette temaet bør undersøkes nærmere.

4.2.2 Kompetansebehov og -paradoks

Som tidligere nevnt kan det være lav interesse for kompetanseutvikling samtidig som det er et stort behov for kompetanse. Alle som vi snakket med, var imidlertid opptatt av kompetanse og mente at det var viktig for bedriftene. Flere var også

⁹ Olsen og Børing 2019

opptatt av manglende interesse for flere utdanninger blant ungdommer og spesielt manglende interesse for yrkesfagutdanning.

Bedriftene ser ofte en kobling mellom kompetanse og kvalitet. De var spesielt opptatt av kvalitet i deres arbeid og leveranser og som en leder sa, vi kan ikke konkurrere større selskaper på pris, men vi kan konkurrere på kvalitet. For å oppnå denne kvaliteten må de ha gode folk med høy kompetanse på sitt felt.

De fleste bedrifter tilbyr eksterne kurs etter behov, men mange har ikke mulighet til å gi ansatte fri i arbeidstid for å delta på kurs. Det kan se ut som dette bidrar til paradokset. Disse bedriftene har ikke nok ansatte til å dekke noe særlig mer enn vanlig drift.

En gruppe SMB-er oppgir at eneste hindring for videreutdanning, er at det ikke finnes noe utdanningstilbud. Det kan se ut som om noen bedrifter ligger langt foran utdanningssystemet innen noen spesialiserte områder. Dette åpner opp en interessant dimensjon for forholdet mellom utdanningssteder og arbeidsliv.

4.2.3 Deling av kompetanse

Flere av informantene var som tidligere nevnt i tvil om at deres erfaringer kunne være nyttig for andre. Enkelte var likevel villige til å dele sine erfaringer med andre bedrifter eller tok imot hospitanter. Noen av disse SMB-er har ganske spesialisert kompetanse og flere sa at de var villig til dele dette med andre eller til å snakke med studenter og skolelever om hva slags kompetanse de kunne få ved å jobbe i deres bedrift. Her er det kanskje muligheter for bedrifter å lære mer fra hverandre og utvikle tettere bånd til utdanningssteder.

Det her kommet frem i intervjuene at flere bedrifter er så spesialisert og har så høy kompetanse at det ikke finnes noen utdanning- eller forskningsmiljøer i Norge som kan tilby ny kompetanse for disse. Det kan se ut som om disse bedriftene ligger langt frem når det gjelder utvikling av kompetanse innen spesifikke områder. Kanskje kan også utdanningssteder lære noe fra bedriftene?

4.2.4 Forholdet til utdanningssystemet

Kompetanse kan vanskelig vurderes uavhengig av utdanningssystemet. Som nevnt tidligere, har ofte ansatte i SMB-er enten fagbrev eller høyere utdanning. Dette betyr at mange SMB-er gjerne er avhengig av at utdanningssystemet produserer den kompetansen som de har behov for. Samtidig fant vi enkelte fagfelt, der det ikke finnes noe spesifikk utdanning. Vi fant et eksempel på en bedrift som ikke lenger hadde tilgang på kandidater her til lands med det spesialiserte universitetsfaget siden dette var nedlagt. På den andre siden fant vi et eksempel på en daglig leder som hadde vært sentral i utviklingen av fagbrev i et nytt fag. Enkelte ledere følger

med på hvilke kurs tilbys på utvalgte skoler og universiteter med tanke på rekruttering, men mange andre har lite kontakt med utdanningsinstitusjonene. Det var overaskende få som nevnte fagskoler. Vi vet at fagskoler har et mål å jobbe tett sammen med lokale bedrifter for å kunne tilby relevante kurs og opplæringsprogrammer, men få av våre bedrifter har vurdert samarbeid med fagskoler.

Noen nevnte at kontaktpersoner i lokale industriparker eller i opplæringskontorene hadde informert om relevante opplæringstilbud, men veldig mange hadde liten eller ingen kontakt med utdanningssteder.

En annen måte å dra nytte av den kompetanse vi har i det norske utdannings-systemet er samarbeid gjennom forskningsprosjekter. Vi fant enkelte vellykkede eksempler på dette. Det finnes offentlige midler tilgjengelig for forskning innen arbeidsliv og ulike teknologier og metoder som kan være relevant for noen bedrifter. Et av målene med forskning i Norge er at det skal være relevant for arbeidslivet og at partnere utenfor akademiske miljøer skal involveres så mye som mulig. Det er viktig at bedrifter ser på forskning som en av flere måter å utvikle kompetanse på. Det finnes muligheter til å teste ut nye teknologier og være pilot for nye metoder uten at det krever så mye ressurser fra en bedrift. For å få til dette, trengs en forskningspartner. Det var et par bedrifter som hadde ganske mye kontakt med noen tekniske miljøer på NTNU, men de andre hadde lite kontakt og var ikke klar om det foregikk noen forskning på temaer som var relevant for dem. Det kan imidlertid være utfordrende for en liten bedrift å være med på et forskningsprosjekt, spesielt siden finansieringen er begrenset, men det bør være potensial for mer forskningssamarbeid. Bedrifter som har vokst ut av akademiske miljøer finner det mer naturlig å holde seg oppdatert på forskning og vet hvor de kan hente informasjon, men for de bedriftene som har vokst opp fra praksisbaserte fag, er det en større terskel å komme seg over. Bedre samarbeid om forskning krever bedre informasjonsflyt mellom SMB-er og relevante forskningsmiljøer.

4.2.5 Oppsummering

Kanskje noe av det viktigste er at SMB-er er opptatt av kompetanseutvikling og de har full forståelse av hvordan riktig kompetanse bidrar til bedriftens suksess. Det er interessant at disse bedriftene har utviklet gode måter å tilpasse seg et dynamisk miljø uten å lage egne kompetansestrategier. Det er også interessant å observere at disse bedriftene er vant til å løse kompetanseutfordringer uten å be om støtte. Det kan være flere årsaker til det siste punktet, det kan være at det finnes så få relevante tilbud at SMB-ene har gitt opp å søke om støtte, eller kanskje at arbeidet med kompetanseutvikling blir lavere prioritert enn andre viktige oppgaver.

5 Noen konklusjoner og veien videre

I dette avsluttende kapitlet trekker vi fram enkelte implikasjoner og anbefalinger med utgangspunkt i våre funn og refleksjoner omkring studien.

5.1 Hvordan lykkes med kompetanseutvikling i SMB-er

Bedriftene er valgt ut fra et stort antall av SMB-er også, enkelte med under ti ansatte i Akershus og Østfold. Ledere i 15 bedrifter i ulike bransjer ble intervjuet, men mange flere ble kontaktet og invitert til intervju. Det er ikke usannsynlig at de som takket ja til et intervju er mer interessert i kompetanse enn gjennomsnittet, men dette vet vi ikke. Vi finner en del fellestrekk for SMB-ene, men det som er kommet frem under analysen er at forskjeller mellom bedriftene er mer interessante enn likhetene. Derfor bruker vi mange eksempler og beskrivelser for å vise bredden.

Når det gjelder kompetansebehov, så kan det se ut som om bedriftene i utvalget er ganske typiske. De har et stort kompetansebehov og de fleste sliter med å rekruttere. Dette stemmer med andre undersøkelser som NHOs kompetansebarometer. Det er spesielt innen tekniske fag eller STEM-fag at behovet er størst.

Når det gjelder introduksjon av nyansatte, kan det se ut som om vårt utvalg er ganske engasjert og bruker betydelig ressurser på dette. Vi har ikke tall på hvor mye tid som er vanlig å bruke til innføring av nye medarbeidere i mindre bedrifter, men ifølge HR-Norge har de fleste store selskapene i Norge et fast årlig program med opptil 100 personer om gangen. Det er ikke usannsynlig at SMB-er bruker relativt mer tid og penger på *onboarding*¹⁰ av nyansatte.

En ganske stor del av de ansatte i SMB-ene i dette prosjektet er enten ufaglærte eller har ingen utdanning utover videregående skole. Dette betyr at mer av læringen skjer utenfor det formelle utdanningssystemet og er enten planlagt læring som bedriftene organiserer selv, eller mindre formell læring som skjer over tid, samtidig som man jobber. Lederne i SMB-ene skiller seg ut ved at de er veldig klar over verdien og omfanget av uformell eller praksisbasert læring.

¹⁰ Måten man tar imot nye medarbeidere for å få dem til å trives og raskest mulig utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte.

Når det gjelder rekruttering, har vi allerede nevnt at våre SMB-er har tilsvarende utfordringer som andre bedrifter i Norge, men det ser ut som om flere har vært ganske kreative angående hvor de henter kompetanse fra og hvordan de profilerer seg selv overfor potensielle nyansatte og hva de tilbyr dem.

Når det gjelder samarbeid med andre, ser vi at SMB-ene i dette prosjektet har vært ganske aktive når det gjelder å lage felles kurs, men utover dette er samarbeid begrenset. Noen har samarbeidet med industriparker, opplæringskontorer, eller med forskningsmiljøer. Man ville kanskje ha forventet mer samarbeid med offentlige enheter, med utdanningssteder, industri eller næringsparker, fagorganisasjoner osv. Det kan se ut som om lederne i SMB-ene vi snakket med er vant til å løse problemene selv uten hjelp fra andre.

Vi stilte spørsmål om kompetanseplanlegging, og vi fant ingen som hadde langsiktige eller omfattende planer for kompetanseutvikling. De fleste hadde program eller opplegg for nyansatte, men disse ble brukt når en ansettelse fant sted og det var ikke alle ansettelser som var planlagt lang tid i forveien. Flere nevnte at ansettelser skjer hvis de vinner en større kontrakt, og dette kan være ganske uforutsigbart. En bedriftsleder nevnte at de hadde kontinuerlig rekruttering fordi flere av de ansatte begynte å nærme seg pensjonsalderen. En annen leder snakket om vekstplaner og da var det naturlig å tenke på når de hadde behov for ulike former for kompetanse. I dette eksemplet var det begrenset utvikling av de ansatte, all kompetanse kom inn via rekruttering. Mangel på kompetanseplaner ble ikke sett på som noe negativt, det kan tenkes at kompetanseplaner er mindre verdifulle i små dynamiske arbeidsmiljøer. De fleste av disse SMB-ene må tilpasse seg endringer i markedet, endringer i teknologi eller endring i standarder, tilpasning må skje ganske fort og det er usikkert om kompetanseplaner har en rolle i slike miljøer.

Denne studien gir flere eksempler på vellykkede måter å utvikle kompetanse i SMB-er. Det er imidlertid svært vanskelig å si hva som er beste praksis i en bredere sammenheng fordi det som fungerer i én bedrift kanskje ikke vil fungere i en annen, men vi håper at våre eksempler kan brukes som illustrasjoner av ulike former for god praksis. Flere av bedriftsledere i SMB-ene mener at det å overleve er et bevis på suksess. Noen er i vekst og har ambisjoner om å vokse mer, noen har oppnådd eksklusive kontrakter internasjonalt, samtidig som andre har bidratt til å utvikle nye fagbrev. Dette er ulike eksempler på suksess.

Når det gjelder kompetanseparadokset, så kan dette se ut som om disse bedriftene er vant til å finne egne løsninger også på kompetansebehovene som oppstår. De finner det sjelden naturlig å se mot etter- og videreutdanning eller offentlig støtteordninger for bedrifter. Prioritering av knappe ressurser spiller også en rolle her, og SMB-er har ikke mulighet til å sende mange ansatte på kurs på dagtid uten at den daglige driften lider av det.

Tabellen under oppsummerer ønsker og behov som kom frem i intervjuene.

Tabell 2: Ønsker og behov som kom frem i intervjuene

Behov	Kommentar
Tilgang på flere personer med yrkesfaglig utdanning	Spesielt innen tekniske fag.
Bedre informasjon om forsknings- eller utviklingsmidler	
Bedre informasjon om lokale læringstilbud	Inklusiv EVU og andre relevante tilbud.
Tilgang på informasjon om læringsmetoder	Spesielt metoder som har blitt utprøvd av andre bedrifter i regionen
Bedre tilpasset EVU	Faglig relevans, tidspunkt for undervisning.
Informasjon om langtidsplanlegging	Spesielt ønske om kreative metoder få å visualisere fremtidige scenarier
Standardisering av kompetansekrav i offentlige utlysninger	Pr. i dag er det forskjeller mellom stat og kommunen og mellom kommuner i definisjoner av kompetanse og ulike måter å måle kompetanse på.
Bedre betingelser for SMB-er	Gjelder spesielt arbeidsgiveravgift.

5.2 Veien videre

Mange av temaene som kom frem fra intervjuene, ligger allerede innen ansvarsområdet til offentlige instanser som fylkeskommunen eller opplæringskontoret, mens noen andre er nye. Under inkluderer vi temaer som kan være relevante for planlegging av fremtidige tiltak for næringsutvikling. Noen av disse tiltak gjelder langt ut over grensene til fylkeskommunen, så det er kanskje naturlig å samarbeide med andre om noen av disse tiltakene.

Forslag til mulige tiltak for å fremme utviklingen i mindre bedrifter:

- Bidra til at flere tar yrkesfaglig utdanning.. Dette er en stor utfordring som gjelder for både små og store bedrifter. Kanskje man kan gjøre mer lokalt, i samarbeid med opplæringskontoret, industriparker og relevante kontakter i bransje- og fagorganisasjoner. Kanskje bedriftene kunne være mer involvert i eksisterende tiltak og bli flinkere til å kommunisere hvordan det kan være å jobbe hos dem.
- Det er grunn til å tro at flere kunne dra nytte av felles arrangement innen bransjer eller lokale næringsparker. Slike arrangementer bør kunne brukes til profilering av lokale bedrifter og deres kompetansebehov. SMB-er som ikke er aktiv på eksisterende arrangementer kan ha fordel av dette.
- De fleste trenger lett tilgjengelig og oppdatert informasjon om relevante etter- og videreutdanningstilbud. Denne informasjon er offentlig

tilgjengelig, men når ofte ikke frem til dem som er *for* opptatt til å orientere i informasjonsmaterialet, søke midler, eller til de som ikke er vant til å få noe offentlig støtte.

- Denne studien har vist at en rekke ulike læringsformer er i bruk. Det er mulig at andre SMB-er kunne gjenbruke eller kopiere noen av disse tilnærmingene. Flere SMB-ene sa at de var villig til å dele kunnskap. Kanskje de kunne dele egne erfaringer eksempelvis gjennom et egnet forum regionalt, og slik gi inspirasjon til andre SMB-er som vil prøve noe lignende i egen bedrift.
- Flere ser behov for å jobbe mer strategisk og være bedre på langtidsplanlegging. Den enkelte bedrift må lage egne planer, men enkelte så også behov for mer kompetanse og tilgang til metoder for utvikling av fremtidsutsikter, trender og mer langsiktig planlegging. Det er mulig at dette kunne gjøres regionalt med for eksempel kurs i *Futures Literacy*¹¹ eller en tilsvarende metode rettet mot bedre forståelse av en usikker fremtid.
- Flere foreslo felles kurs om IKT osv. Mange har spesialisert teknologisk utstyr, men flere har behov for mer grunnleggende IKT-kompetanse. Det er mulig at det kunne lages noe felles kurs i lokalt.
- Fag- og profesjonsorganisasjoner kan i langt større grad være brobyggere til utdanning og forskning. Mange av disse organisasjonene har regionale kontorer og mange samarbeider med opplæringskontorer. Kanskje noen av disse organisasjonene kan samarbeide med SMB-er i nærområdet og lage et lavterskel-tilbud for nettverksutvikling.
- Tilrettelegging for et bredere samarbeid med utdanningssteder og med representanter i bransjeforeninger, industriparker, klynger eller opplæringskontorer kan være et viktig grep for å imøtekomme kompetansebehovene til SMB-er. Samarbeid bør bidra til bedre måter å presentere SMB-er og deres behov for kompetanse samtidig som informasjon om læringstiltak iverksatt av utdanningssteder eller andre kommer frem til SMB-er.
- Det er rom for forbedring i dagens system samtidig som det er viktig å understreke at ansvaret for å styrke kompetanseutvikling ligger hos den enkelte bedrift. Regionale myndigheter og andre aktører kan spille en konstruktiv rolle for kompetanseutviklingen i mindre bedrifter gjennom god formidling og koordinering av ulike initiativer og involverte aktører. Egne arenaer for samhandling mellom SMB-er kan skape nye muligheter for bedriftene til å lære av hverandre, dele læringsmetoder, og kanskje samarbeide om kurstilbud som er av felles interesse. For at

¹¹ <https://www.unesco.org/en/futures-literacy>

slike arenaer skal fungere må bedriftene prioritere tid til dette og det er derfor viktig at det kommer tydelig frem hvilke fordeler de får av å delta.

- Et tema som dukket opp flere ganger var kompetansekravene i offentlige utlysninger. Mange SMB-er leverer tilbud til kommuner og statlige virksomheter. De mener at de bruker unødvendig tid på grunn av ulike krav som de stilles. Det ble nevnt spesielt utlysinger på kommunale innkjøp uten standardiserte kompetansekrav. Hvis kravene kunne standardiseres, ville dette spare tid for mange SMB-er.
- Flere var opptatt av ulike rammebetingelser for SMB-ene og mente at det bør gjøres mer for å støtte SMB-er, spesielt oppstartsbedrifter eller de som er spesielt utsatt for endringer i markeder, teknologi, valutakurser, endringer i norske eller utenlandsk reguleringer. Et forslag som dukket opp flere ganger, var en reduksjon eller fjerning av arbeidsgiveravgiften for SMB-er.

Referanser

- KD (2022) Utsyn over kompetansebehov i Norge. St. meld. 14 2022 - 2023
- Korseberg, L. Wiborg, W. Eide, T. Olsen, D.S.& Holtermann, H. (2022). Utdanning uavhengig av bosted og livssituasjon? Sluttrapport for evaluering av tilskuddsordninger for fleksible utdanningstilbud. NIFU Rapport 2022:28
- Olsen, D.S. (2022) Ways of learning: suggestions for an uncertain future in Dias, Diana, (Ed.) People Management - Highlighting Futures, Intech Open, London.
- Olsen, D.S. & Ingeborgrud, L (2021) Læring i arbeidslivet: Et innblikk i hvordan Spekter-medlemmer jobber med kompetanseplanlegging og kompetanseutvikling. NIFU Arbeidsnotat 2021:19
- Olsen, D., Børing, P. (2019) Kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer innenfor akademikeryrker. NIFU rapport 2019:14.
- Olsen, D.; Carlsten, T. C.; Rørstad, K.; Børing, P. (2019). Digitalisering og fremtidige kompetansebehov i kraftnæringen. NIFU Arbeidsnotat 2019:4
- Porter, J. (2017) Why You Should Make Time for Self-Reflection (Even If You Hate Doing It). Harvard Business Review, March 2017
- Tømte, C.E.; Olsen, D. S.; Waagene, E.; Solberg, E.; Børing, P.; Borlaug, S. B. (2015) Kartlegging av etter- og videreutdanningstilbud i Norge NIFU rapport 2015
- Wequin, P. (2010) Recognition of formal and non-formal learning. OECD

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no