



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
HT 2004

Kandidatuppsats 10 poäng

Competence Management-system på Tetra Pak

Författare:

Martin Dahlström
Fredrik Jönsson

Handledare:

Per-Hugo Skärvad

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel: *Competence Management*-system på Tetra Pak

Seminariedatum: 11 januari 2005

Ämne/Kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Martin Dahlström, Fredrik Jönsson

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Nyckelord: Competence Management, Change Management, införandeproblematik, implementering, Tetra Pak

Syfte: Syftet med vår uppsats är att utforma en lista med faktorer som bör beaktas för att ett införande av ett *Competence Management*-system ska bli framgångsrikt.

Metod: Uppsatsen baseras på en kvalitativ studie, i form av en fallstudie på Tetra Pak. Fallstudien har genomförts med hjälp av två metoder, dels genom en dokumentstudie och dels genom ett antal semistrukturerade intervjuer.

Slutsatser: Undersökning resulterade i en lista med faktorer att beakta vid införande av ett *Competence Management*-system:

- Det är viktigt att inte genomföra för stora förändringar av processer, organisationsstruktur och system samtidigt.
- Låt tiden avgöra om systemet presterar enligt plan och utvärdera först därefter om det går att permittera personal.
- Informera kontinuerligt angående det nya systemet. Gör detta i detalj och var tydlig med avsikterna med att implementera systemet.
- Var försiktig med storleken på förändringen. Storleken på förändringen är en avvägning mot målet av förändringen. Ska allt göras på en gång eller ska det göras i etapper?
- Systemet bör ha en hög nivå av transparens men se till att informationen är relevant för de anställda. Informera, genom linjecheferna, de anställda om meningen med att hålla sina data uppdaterade.
- Planera förändringar av organisationsstruktur och/eller processer i nära samband med implementeringen av systemet. Detta så att utbildning kan ske *i* systemet istället för *om* systemet.

ABSTRACT

Title: Competence Management System at Tetra Pak

Date of Seminar: 11th of January, 2005

Course: FEK 582 Bachelor Thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Authors: Martin Dahlström, Fredrik Jönsson

Tutors: Per-Hugo Skärvad

Keywords: Competence Management, Change Management, problems with implementation, Tetra Pak

Aim: The aim with our thesis is to generate a list with issues that ought to be taken into consideration in order to ensure that the implementation of a Competence Management System will be a successful one.

Method: The thesis is based on a qualitative study, more specifically a case study, carried out at Tetra Pak. The case study was carried out using two different methods, primarily through a study of company documents and secondarily through a number of semi-structured interviews.

Conclusions: The result of our study was the following list with issues to be taken into consideration when implementing a Competence Management System:

- It is important not to implement large changes in processes, organizational structure and system at the same time.
- Let time tell whether the system performs like it was planned, and only when it does consider downsizing.
- Inform at a regular basis about the new system and be clear about the intentions with implementing it.
- Be careful with the size of the change. It's always balance between the size of the change and the objective of the change. Should everything be done at once or in increments?
- The system should have a high level of transparency, but make sure that the information is relevant for the employees. Inform the employees, through your Resource Managers, about the meaning of keeping their data up to date.
- Plan the organizational changes and/or changes in processes to occur in close connection with the implementation of the system. This will make sure that training can be done *in* the system instead of *about* the system.

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsningar.....	5
1.5 Begreppsdefinitioner.....	5
2 Metod	7
2.1 Val av perspektiv	7
2.1.1 Kvalitativt	7
2.2 Undersökningens två delar.....	8
2.3 Litteratursökningen	8
2.4 Dokumentstudien	9
2.5 Fallstudien.....	9
2.6 Generaliserbarhet	10
2.7 Respondenturvalet.....	10
2.8 Intervjumetoden	11
2.9 Analysmetod	11
2.10 Metodreflektion.....	12
2.11 Trovärdighet.....	12
3 Teori	13
3.1 Knowledge Management	13
3.2 Competence Management.....	14
3.3 Change Management	14
3.3.1 Teknologi	15
3.3.2 Människor	15
3.3.3 Kultur	15
3.3.4 I praktiken	15
3.4 Human Resource Management	16
3.4.1 Open Book Management Principles	16
3.4.2 Operativ vs Strategisk HRM.....	17
3.4.3 Värdeskapande kompetensutveckling.....	17

4 Empiri	18
4.1 Fallföretaget	18
4.2 Struktur för presentation av empiri	19
4.3 Inledande <i>Knowledge Management</i> -utvärdering	19
4.4 En förberedande undersökning	20
4.4.1 Krav från organisationen.....	20
4.4.2 En studie av andra företag.....	21
Målen med ett CM-system.....	21
Sätt som CM-system implementerats på.....	21
CM-systemens omfattning	21
Besparingar	21
4.4.3 Ett möjligt framtida scenario	22
4.4.4 Identifierade problemområden.....	22
Utbildning	23
Rekrytering	23
4.4.5 Resultat från fokusgrupper.....	24
4.4.6 Ytterligare visioner och krävd funktionalitet av e-HR	24
4.5 Kompetensutvecklingsprocessen och HRs strategi rekonstrueras	25
4.6 Utvärdering av e-HR.....	28
4.7 Användarintervjuer	29
5 Analys	32
5.1 Övergripande.....	32
5.2 Ur ett förändringsperspektiv	32
5.3 Övrig analys	33
5.4 Fallspecifik analys	34
6 Slutsatser	36
6.1 Resultat	36
6.2 Faktorer	37
6.3 Förslag till fortsatta studier	37
Källförteckning	38
Publicerade Källor	38
Intervjuer.....	39
Företagsinterna dokument.....	40
Internet	40
Bilagor	41

Figurförteckning

Figur 4.1 – Händelseförlopp år 2001 till 2005	s. 19
Figur 4.2 – <i>Knowledge Management</i> med stödjande processer	s. 20
Tabell 4.1 – Projekterade förbättringar inom utbildning	s. 23
Tabell 4.2 – Projekterade förbättringar inom rekrytering	s. 23
Figur 4.3 – Modell av kompetensutvecklingsprocessen	s. 26
Figur 4.4 – <i>People Strategy</i> på Tetra Pak	s. 27

1 Inledning

Detta kapitel inleds med en beskrivning av bakgrunden till uppsatsen och vi fortsätter sedan med att formulera problemet vilket mynnar ut i vårt syfte. Som avslutning i detta kapitel förklarar vi några begrepp som är relevanta för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Den snabba utveckling av informationsteknologi som ägt rum under det senaste årtiondet har lett till att vi lever i en tid som kännetecknas av snabba förändringar, nya värderingar och fritt informationsflöde. För företag finns idag oändligt med möjligheter när det gäller hantera information och kunskap.

I mindre, självständiga företag är kunskap oftast inte svår att överblicka och administrera. I takt med att företag växer, och eventuellt blir koncerner, försvinner denna överblickbarhet. Om bolagen dessutom etableras på geografiskt spridda platser kan detta bidra till ytterligare problem. Ett problem kan vara att olika bolag skapar sina egna verktyg för att hantera kunskap. (Kontaktperson, 2004)

Stora företag och speciellt koncerner är därför i behov av att centralisera kunskap. En form av kunskap som det är fördelaktigt för företag att hantera är de anställdas kompetens (Lindgren, 2002). Många koncerner strävar därför idag efter att hantera kompetens centralt och därigenom få ökad överblickbarhet (Kontaktperson, 2004; Lindgren, 2002). Ett sätt att hantera kompetens på är att använda sig av informationsteknologi t.ex. i form av ett datoriserat verktyg (Lindgren, 2002).

Mer specifikt kan man använda sig av ett så kallat *Competence Management*-system (Lindgren, 2002). Det är idag populärt att i koncerner införa datoriserade *Competence Management*-system, då oftast som en del av ett organisationsintegrerat affärssystem (Kontaktperson, 2004; Tetra Pak, 2001b). CM-systemen kan bl.a. stödja kompetensutveckling och rekrytering genom att hantera kompetens på individuell och organisatorisk nivå samt både på kort och på lång sikt (Lindgren, 2002).

I och med att ett *Competence Management*-system i så hög grad är integrerat med organisationen och dess processer (Lindgren, 2002) ställer detta höga krav på själva införandet. Hanteringen av förändringen blir då viktig när det gäller personal, organisationsstruktur och processer. Förändringsarbetet, som hanteras med hjälp av så kallad *Change Management*, måste vara genomarbetat och gå hand i hand med implementeringen av systemet (Kurupparachchi et al, 2002).

1.2 Problemformulering

Det har gjorts ett antal tidigare studier av datoriserade verktyg med uppgift att hantera kompetenser, så kallade CM-system. Dessa studier har dock inte tagit hänsyn till den införande problematik som uppstår i samband med införandet av ett CM-system, utan har varit mer fokuserade på design och teknik. Det finns därför ett behov av att undersöka förändringsarbetet och identifiera införande problematik vid införandet av ett CM-system.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att utforma en lista med faktorer som bör beaktas för att ett införande av ett *Competence Management*-system ska bli framgångsrikt.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att undersöka ett datoriserat *Competence Management*-system inom en global koncern. Vi kommer dock inte att studera detaljer när det gäller t.ex. design eller teknik utan endast intressera oss för den införande problematik som kan uppstå.

1.5 Begreppsdefinitioner

Vi har under vår undersökning stött på ett antal ord och begrepp vars mening vi har ansett behöver klargöras. Detta har vi i vissa fall gjort direkt i texten men ett antal av orden har vi dock valt att presentera här på grund av dess spridda förekomst.

När vi i texten använder begreppet *processer* är det nedanstående definition man bör ha i åtanke. *Process Orientation* (PO), även kallat *Process Centering*, beskriver Hammer (1996) som att alla anställda inom ett företag känner till och fokuserar på företagets processer. Processer har alltid funnits i företag men det är först med PO som de får den uppmärksamhet och respekt som processerna förtjänar. Vidare beskrivs PO som ett kundfokuserat sätt att organisera flödena i ett företag. Processerna är den del av företaget som är intressant för kunden då det är de som producerar produkterna och tjänsterna. (ibid.)

Enabler är ett begrepp som används i den betydelsen att ett system agerar *enabler* till en process eller en strategi. En tänkbar översättning på detta ord är möjliggörare och det är med denna betydelse som ordet fortsättningsvis kommer att användas.

Centres of Expertise (eller *Excellence*) är centrala funktioner där experter inom ett visst område, internt på företaget, tillhandahåller support till olika bolag. Det kan t.ex. finnas ett Centre of Expertise för rekrytering som centralt ombesörjer all, eller en stor del av, rekrytering för koncernen.

Human Resources översätts med mänskliga resurser och är i många företag en funktion som hanterar just detta. De sysslar med det som kallas *Human Resource Management*.

Transparens är ett ord som är synonymt med genomskinlighet och det är just i denna mening som vi använder detta ord. Vi syftar genomgående på genomskinlighet eller öppenhet när det gäller information mellan chefer och anställda.

De två begreppen *organisation* och *företag* används synonymt genom hela uppsatsen. När vi använder begreppet *fallföretag* avser vi det företag som vår undersökning genomförts på.

Vidare använder vi ordet *align* i meningen *att likrikta* eller *att få något att jobba mot samma mål*. Vi lägger ingen större vikt i begreppet *kompetens* mer än att det är mätbar kunskap eller mätbara färdigheter som en individ besitter.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de undersökningsmetoder som vi valt att använda och som ligger till grund för studien. Den beskrivning som görs kommer att kritiskt granskas för att synliggöra för- och nackdelarna med respektive val.

2.1 Val av perspektiv

När en undersökning genomförs utgår den i regel från ett vetenskapligt förhållningssätt, antingen positiviskt eller hermeneutiskt. Enligt Patel & Davidsson (1994) är forskaren inte alltid medveten om vilket förhållningssätt han arbetar utifrån. Det är istället ofta traditionen inom en viss vetenskaplig disciplin som styr forskarens arbete (ibid.). I denna undersökning har vi valt att arbeta med både muntliga och skriftliga källor och på så sätt skaffa oss den kunskap som är viktig för oss för att förstå och tolka problemområdet. De fakta som har använts kommer från muntliga redogörelser och texter som tolkats av oss.

På grund av våra förkunskaper inom systemvetenskap och företagsekonomi är det omöjligt att ha ett fullständigt objektiva förhållande till undersökningen. Lundahl & Skärvad (1999) säger att forskaren uppfattar det som undersöks mot bakgrund av sina förutsättningar. Detta överensstämmer med den hermeneutiska spiralen som Patel & Davidsson (1994) beskriver som text, tolkning och förståelse. Den hermeneutiska spiralen är en process som aldrig tar slut utan ständigt växer och utvecklas. Vi har valt att utgå från det hermeneutiska förhållningssättet vid genomförandet av vår undersökning. Den ståndpunkt vi har haft är att om någon del av den text som vi försökt tolka har varit oklar så har vi, via personer på företaget, försökt få denna förtydliggjord. Vi är dock medvetna om att vår undersökning vid någon punkt måste avslutas eftersom vi arbetar inom en begränsad tidsrymd.

2.1.1 Kvalitativt

Backman (1998) beskriver det kvalitativa förhållningssättet som övervägande induktivt, med början i empirin och med avslutning i hypotes- och teoriformande. Det krävs en undersökning där det går att följa upp information som tillkommer under arbetets gång. I vår undersökning står förloppet och undersökningsprocessen i nära relation till det undersökningsområde som vi är intresserade av. Backman (ibid.)

definierar också kvalitativa metoder som metoder som innefattar och resulterar i verbala formuleringar. Eftersom det vi kommer att undersöka är hur personer uppfattar och tolkar olika situationer är det svårt och föga givande för oss att omvandla empirin till numeriska värden.

En kvalitativ undersökning har dock vissa nackdelar som måste beaktas. En aspekt som Bryman (1997) tar upp är att teorin bakom undersökningen kan störa forskarens förmåga att se världen genom aktörens ögon. Detta kan leda till att forskaren inte tar hänsyn till eventuella oväntade aspekter som dyker upp under arbetets gång (Jacobsson, 2002). Ett annat problem är att kvalitativ forskning är resurskrävande, vilket leder till färre enheter och fler variabler inom varje enhet (ibid.). Vidare tar Jacobsson (2002) upp att analysen kan bli svåröverskådlig på grund av den komplexitet som finns i det insamlade materialet.

Vi anser, med hänsyn tagen till nackdelarna ovan, att den undersökningsmetod som ger oss störst möjligheter och därför är lämpligast är en kvalitativ undersökning.

2.2 Undersökningens två delar

Undersökningen delades upp i två delar med olika fokus och olika metoder. I den första delen återskapade vi med hjälp av olika dokument en redogörelse för projektet med att implementera ett *Competence Management*-system (CM) på fallföretaget. Tanken med denna rekonstruktion var att öka förståelsen för varför fallföretagets CM-system ser ut som det gör idag genom att undersöka de beslut och vägval som gjorts under projektet. Avsikten var att se vad som initierade projektet och sedan följa händelseförloppet fram till idag. De dokument som användes var enbart företagsinterna dokument.

Undersökningens andra del bestod av ett antal intervjuer med användare av CM-systemet med olika befattningar på fallföretaget. Syftet med dessa intervjuer var att få en uppfattning om vad olika användare hade för erfarenheter av införandet av CM-systemet. Intervjuerna kom till viss del att baseras på information som samlades in under den första delen av undersökningen.

2.3 Litteratursökningen

Den inledande fasen av detta arbete ägnades åt litteratursökning inom *Competence Management*-området. Vi använde två databaser som Lunds Universitetsbibliotek tillhandahåller, mer specifikt en söktjänst för elektroniska tidskrifter och en bibliotekskatalog. Det som blev inkörsporten till vårt ämne var en nyligen publicerad artikel av Lindgren (2002). Artikeln fanns dock inte i fulltextsversion, men efter e-

postkorrespondens med författaren fick vi tillgång till denna. Tillvägagångssättet för att hitta ytterligare litteratur blev en kedjesökning, vilket innebär att referenser från den tillgängliga litteraturen används för att finna ny litteratur och så vidare. Detta ställer vissa krav på materialet som ligger till grund för kedjan, vilket vi varit medvetna om. Vi har därför varit särskilt kritiska mot de källor som varit utgångspunkter.

2.4 Dokumentstudien

I den inledande fasen av vår studie valde vi att enbart arbeta med dokument som behandlar fallföretagets CM-system istället för att göra intervjuer. För det första var de personer som har information om projektet geografiskt spridda. För det andra var vi endast intresserade av undersökningar och beslutsunderlag rörande projektet och dessa är, i de flesta fall, väl dokumenterade. Vi tog via e-post kontakt med de personer inom företaget som deltog i projektets inledande fas och frågade efter relevanta dokument.

Dokumentstudien som vi har genomfört har varit explorativ i sitt utförande. Patel & Davidsson (1994) anser att tanken med en explorativ undersökning är att samla på sig så mycket kunskap som möjligt inom problemområdet.

Patel & Davidsson (1994) anser även att vid användandet av dokument är det viktigt att förhålla sig kritiskt till dessa. De tar upp följande punkter att beakta:

- Varför har dokumentet tillkommit?
- Vilken är upphovsmannen till dokumentet?
- Vilket syfte hade upphovsmannen med dokumentet?
- Vilken relation hade upphovsmannen till dokumentet?

De dokument vi har studerat har producerats av, på företaget, internt tillsatta grupper. Gruppen som producerade beslutsunderlaget bestod dock även av ett antal externa konsulter. Hur denna sammansättning av gruppen påverkat undersökningen är svårt att avgöra. Har t.ex. gruppens objektivitet ökat tack vare de externa konsulterna?

2.5 Fallstudien

Yin (2003) hävdar att en fallstudie lämpar sig väl för att utforska ett specifikt fall och utifrån det kunna skapa förståelse för vad som hänt. Den studie vi valt att genomföra ger oss möjlighet att genom intervjuer, med personer med olika erfarenheter, ge oss insikter ur olika synvinklar. Vi kan därför studera fallet i mer detalj än vad vi hade kunnat med en annan metod. Vidare är fallet baserat på, det som Yin (ibid.) kallar, ett *naturligt förekommande* fenomen. Detta innebär att undersökningen baseras på en

verklig situation som existerade innan vår undersökning påbörjades och kommer att fortsätta existera även efter vi har avslutat vårt arbete.

2.6 Generaliserbarhet

En fråga som inte går att kringgå vid en studie av den här karaktären är huruvida det går att generalisera utifrån ett enskilda fall. Detta anser vi, och även Denscombe (2000), är möjligt med hjälp av en detaljerad beskrivning av fallet. Denscombe (ibid.) anser också att genom att identifiera kännetecknen kan dessa ligga till grund för en jämförelse med andra liknande fall inom samma kategori. I denna studie skulle detta innebära att det skulle vara möjligt att senare applicera den information som vi generaliserat fram genom vår undersökning på liknande företag med samma egenskaper.

Vi har gjort en detaljerad redovisning av vårt tillvägagångssätt och det företag som studien genomförts på. Det är därför läsarens uppgift att bedöma i vilken utsträckning det går att generalisera till liknande fall.

2.7 Respondenturvalet

Det urval som gjorts i intervjudelen av undersökningen begränsas av ett antal faktorer. Vi har utgått från några kriterier som bör uppfyllas i valet av lämpliga respondenter. Det första är att respondenterna bör vara användare på en högre nivå, vilket ger dem tillgång till ett större antal av de funktioner som finns i CM-systemet på fallföretaget. Vidare är det positivt för undersökningen om några av respondenterna varit med i den pilotstudie av CM-systemet som fallföretaget genomförde i ett fåtal utvalda länder. Det tredje kriteriet i vår undersökning har varit att intervjuerna skulle göras i Sverige vid personlig kontakt. Slutligen anser vi att det finns så pass många användare i Sverige att telefonintervjuer inte är aktuella.

För att få bredd på undersökningen genomfördes intervjuerna med personal på relevanta befattningar i tre bolag inom fallföretaget. Det genomfördes sju intervjuer. Två av intervjuerna gjordes med respondenter från det som, på fallföretaget, kallas *Centre of Expertise (CoE)*. CoE är, som tidigare nämnt, en central funktion som bolag köper olika tjänster och kunskap av. Respondenterna jobbade inom CoE Rekrytering samt CoE Kompetensutveckling. Vidare genomfördes tre av intervjuerna med personer som jobbar lokalt med *Human Resources* i de olika bolagen. Slutligen intervjuades även två stycken linjechefer från det största av de tre bolagen.

2.8 Intervjumetoden

Den intervjumetod vi valde var semistrukturerade djupintervjuer. En sådan intervju är flexibel och det går att följa upp intressanta svar med följdfrågor som kan öka förståelsen hos forskaren. Detta kan leda till att nya fakta kommer fram under intervjuerna (Denscombe, 2000).

Fördelen med att använda en semistrukturerad intervju är att forskaren inte strikt behöver följa ett intervjuformulär utan kan istället använda sig av en intervjumall (se bilaga 1) där endast övergripande ämnen är nerskrivna. Dessa ämnen ska vara till stöd för intervjuaren så att inte något ämne lämnas obehandlat under intervjun. En nackdel med denna typ av intervjuer är att svaren är svåra att standardisera vid den efterföljande analysen. (Denscombe, 2000)

Som stöd för analysen spelades nästan alla intervjuerna in på band. En respondent avböjde att bli inspelad. Då vi inte kunde spela in denna intervju utan istället fick föra anteckningar blev det insamlade materialet betydligt mindre detaljerat. Respondenten tillade dock efter intervjun att det gick bra att komplettera med frågor via e-post om det uppstod några oklarheter.

2.9 Analysmetod

För att få struktur på materialet lades arbetet upp efter en plan. I samband med intervjuerna, oftast direkt efter, transkriberades intervjuerna. Detta gjordes i princip ordagrant vilket visade sig vara ett tidskrävande arbete. En tidsbesparande åtgärd enligt Holme & Solvang (1997) är att skriva ut de viktigaste partierna ordagrant och övriga delar summariskt. Att göra en sådan bedömning ansåg vi vara svårt och beslöt därför att transkribera hela intervjumaterialet. Vi ansåg att det skulle vara lättare att skapa sig en helhetsbild med hela intervjun som underlag.

Den metod som användes är en metod som Holme & Solvang (1997) benämner som systematisk analys. Detta innebär att man efter transkriberingen går tillbaka till materialet och analyserar de delar som är relevanta utifrån problemområdet. Praktiskt gjordes detta genom att transkriptionerna lästes igenom ett antal gånger och efterhand markerades relevant information som delades upp i olika kategorier. Sedan jämfördes intervjuerna för att hitta uttalanden som hamnat inom samma indelningsgrupp. Därefter skapades en tabell med de, enligt oss, viktigast påståendena från de olika intervjuerna. Denna tabell låg sedan som grund när alla intervjuer behandlades för att se om de påståenden vi valt ut kunde stödjas av fler respondenter. En stor del av tolkningen gjordes först individuellt och diskuterades sedan mellan uppsatsförfattarna. Miles & Huberman (1994) anser att det är en fördel om ett material tolkas av mer än en person, eftersom differensen då blir skarpare. Tolkningen resulterade i ett antal korta sammanfattningar som beskriver hur respondenterna förhåller sig till de undersökningsfrågor som fanns representerade i intervjuerna.

2.10 Metodreflektion

Vid all forskning måste vi som forskare kunna motivera de metoder som valts och de slutsatser som kommit fram genom studien (Denscombe, 2000). Vår åsikt är att vi har gjort en så detaljerad beskrivning att läsaren kan bilda sig en uppfattning om hur undersökningen genomförts men även vilka motiveringar som har legat till grund för de olika val som gjorts.

2.11 Trovärdighet

Vi har redogjort för vårt förfarande i undersökningen och de resultat vi fått fram. Detta ger läsaren en möjlighet att avgöra om svaren är rimliga.

Enligt Bryman (2001) menar vissa författare att reliabilitet och validitet endast ska användas vid kvantitativ forskning. Det finns enligt t.ex. Lincoln & Denzin (1994) bättre lämpade kriterier, nämligen *trovärdighet* och *äkthet*, där trovärdighet i sin tur består av fyra delkriterier. *Tillförlitlighet* är det första vilket är en försäkran att de regler som finns vad gäller forskning, har följts. Vi anser att vi varit tillförlitliga och till största möjliga mån följt reglerna. Med det andra delkriteriet, *överförbarhet*, menas att forskarna kan presentera resultatet så detaljerat att det för läsaren går att bedöma resultatets överförbarhet till en annan miljö. Genom att vi detaljerat redovisat resultatet i vår undersökning anser vi oss ha säkerställt överförbarheten. *Pålitligheten* garanteras genom att utförligt redogöra för de olika metoder som använts i undersökningen, vilket vi gjort tidigare i detta kapitel. Det sista delkriteriet är *objektivitet* vilket innebär att forskarnas egna värderingar eller teoretiska inriktning påverkar utförandet eller resultatet. Vi är av den uppfattningen att det inte går att förhålla sig helt objektivt utan att erfarenhet och andra tidigare kunskaper alltid sätter en prägel på genomförandet. Forskaren måste dock vara medveten om var och när detta kan störa resultaten och analysen. Slutligen är kriteriet *äkthet* inte avsedd för den form av undersökning som vi har genomfört. Detta kriterium är istället avsett för forskning som involverar och engagerar de människor som ingår i studien, till exempel aktionsforskning, och ska öppna upp för diskussion. Vi har därför valt att inte vidare diskutera *äkthet*.

3 Teori

I detta kapitel presenteras de teorier som hjälpt oss analysera det empiriska materialet och utifrån det dra slutsatser. Teorierna är uppdelade i fyra olika kategorier för att öka överskådligheten. Inledningsvis presenterar vi Knowledge Management och Competence Management där denna undersökning tagit avstamp. Detta leder oss in på den huvudsakliga problematiken i vår undersökning, nämligen Change Management. Slutligen presenteras några relevanta teorier kring Human Resource Management.

3.1 Knowledge Management

För att sätta *Competence Management* i rätt kontext börjar vi med att beskriva *Knowledge Management* (KM). Vi börjar med vår tolkning av Davenport och Prusaks (1998) definition på kunskap och hur kunskapen yttrar sig i företag:

”Kunskap är en blandning av tidigare lärdomar, värderingar och kontextuell information som ger oss en referensram för att utvärdera och ta vara på nya erfarenheter och ny information ... I företag blir kunskapen ofta dold, inte bara i dokument eller databaser, utan även i företagets rutiner, processer och normer.”

Vårt nästa steg är att se på hur företag organiserar kunskap. Detta brukar göras i så kallade *Knowledge Management Systems*. Så här lyder Encyclopædia Britannicas (2004) definition:

“Knowledge management systems provide a means to assemble and act on the knowledge accumulated throughout an organization.”

Kalling (2002) håller med om ovanstående citat och anser att KM-system kan ge konkurrensfördelar genom att ett företags kunskap samlas in, organiseras och sen hanteras och används på ett mer meningsfullt sätt. *KM-system* är en övergripande benämning på de system som hanterar de olika typer av kunskap som ett företag besitter. Det kan vara allt från kunskap om produkter till kunskap om kunder. Vi har i vår uppsats valt att studera en av dessa former för kunskap, nämligen kunskapen om kompetensen hos ett företags anställda. Detta leder oss in på *Competence Management*.

3.2 Competence Management

Competence Management (CM) kan mer eller mindre ses som ett undersystem till KM och kan definieras som ett företags hantering av de anställdas kompetenser samt företagets vilja att ha rätt kompetens på rätt plats på rätt tid (Lindgren, 2002).

För att öka förståelsen för att CM-system skiljer sig från andra KM-system har vi valt att presentera relevant teori kring CM. Detta använder vi för att förklara dess egenskaper vilket leder till ökad förståelse för införandeproblematiken kring dessa system.

Målet med att införa ett CM-system är att stödja så kallade CM-aktiviteter. Exempel på CM-aktiviteter är mål- och kompetensutveckling, bemanning och teambyggande, rekrytering samt gap-/behovsanalysering. CM-system är ofta designade för att stödja kategorisering och visualisering av ett företags kompetenser samt att koppla dem till olika befattningar och roller. (Lindgren, 2002)

Det som skiljer dagens CM-system från traditionella system som hanterar kompetens, t.ex. expertprofilsystem, är att systemen idag hanterar företagets kompetens både i ett kort och i ett långt perspektiv. Detta innebär en ökad komplexitet vid införandet då systemet kräver en närmare koppling till företaget och tillgång till en större mängd data. (Lindgren, 2002)

Vi anser att komplexiteten i dagens CM-system samt den höga nivå på vilken de integreras i företaget visar på att det är viktigt att beakta problematiken med införandet. Detta leder oss osökt in på *Change Management*.

3.3 Change Management

Vi har använt oss av de relevanta aspekter inom *Change Management* som vi anser belyser just införandet av ett CM-system. Ett av många problem som organisationer står inför idag är krav på förändring och att förändra de rutiner som är kopplade till t.ex. ett IT-system. Människor i organisationer är tvingade att genomgå förändringar, acceptera och lära sig nya system i och med att nya IT-system införs. Detta ställer både krav på implementering av system och utbildning av de människor som ska använda systemet. Ett IT-projekt är oftast en del av en större förändring som berör både människor och organisationsstrukturen (Kurupparachchi et al, 2002). Detta gäller även CM-system som ofta kräver omfattande omstrukturering av *Human Resource*-funktionen och dess processer (Kontaktperson, 2004). Planeringen av förändringen som ska genomföras bör, för att inte misslyckas, vara väl integrerad med implementeringsfasen av IT-projektet (Kurupparachchi et al, 2002).

En definition av *Change Management* är den process som ska hjälpa människor och organisationer att gå från det gamla sättet att utföra rutiner till ett nytt sätt att arbeta på. (Lorenzi & Riley, 2003)

För att förstå och lyckas med en förändring finns tre faktorer att se problemet på (Zakaria & Yusof, 2001). Dessa är teknologin, kulturen och människan.

3.3.1 Teknologi

När det gäller teknologi är det viktigt att användarna känner sig trygga med att använda tekniken. Det är av intresse för organisationen att identifiera vilka resurser som krävs vid implementering av nya teknologier. För att få användare att vilja lära sig systemet finns flera faktorer att ta med i beräkningen. När en ny teknologi ska införas kan användare skrämmas av faktorer som att förlora jobbet, att förlora kompetens m.m. Detta ställer krav på ledningen så att sådana faktorer kan övervinnas på ett tidigt stadium så att teknologins framtida fördelar kan tas tillvara. (Zakaria & Yusof, 2001)

3.3.2 Människor

Det är människorna som är den största utmaningen vid en förändring. Detta kan bero på att alla individer är olika vad det gäller förändringar. Ofta är människor motståndare till förändringar för att nya rutiner verkar skrämmande. Människan är av den karaktären att de föredrar en trygg tillvaro där de känner sig hemma. Detta motstånd gör att företagsledningen ställs inför stora utmaningar att motivera och tillfredställa människorna när förändringen ska genomföras. Människor är olika därför är det olika saker som motiverar dem till att acceptera teknologin. Varje individs motivation att acceptera det nya systemet är beroende vilka förväntningar som finns, vad behovet är och vilket värde det skapar för individen. (Zakaria & Yusof, 2001)

3.3.3 Kultur

Kulturen i en organisation berör inte bara organisationen som helhet utan även de människor som är en del av den och som interagerar med varandra. Den kultur som finns i organisationen ligger till grund för hur väl anpassningen kommer att ske. En kultur som främjar förändring kan anses vara lättare att införa förändringar än i en organisation som är statisk och oföränderlig. Att minska motståndet mot förändring är en viktig uppgift för företagets ledning genom att göra det till en del av organisationskulturen. Ett sätt att göra detta är att kommunicera företagets vision och mission till de anställda. (Zakaria & Yusof, 2001)

3.3.4 I praktiken

När förändring planeras menar Dawson (1994) att det finns ett antal faktorer som bör beaktas. För att garantera acceptans i företaget bör förändringen ske långsamt och med systematiska pauser. Vidare måste anställda på alla nivåer vara engagerade i

förändringen. Speciellt chefer måste vara drivande för att överbrygga motstånd hos anställda. (ibid.)

En regel som kan användas för att styrka detta är Paretos 80/20-regel. Pareto påstår att 20% av en population påverkar 80% av effekten. Crawford (2001) tar som exempel upp att 20% av konsumenterna genererar 80% av klagomålen. (Crawford, 2001)

En annan viktig del av organisationsförändringar är informationen som distribueras till organisationen. Information används för att motivera och förklara de förändringar som ska genomföras. Genom att motivera individerna i organisationen kan motstånd till förändringen reduceras. Motiverande kan vara information om förändringens syfte och vilka konsekvenser den ska få för organisationen. (Bruzelius & Skärvad, 2000; Zakaria & Yusof, 2001)

Dawson (1994) tar även upp ett antal faktorer som kan leda till att ett företag måste förändras. En, för denna uppsats, intressant faktor är den som behandlar storleken och komplexiteten hos ett företag. En ökning av storleken och komplexiteten kan enligt Dawson (ibid.) medföra att det finns ett behov av tillväxt inom specialistområden samt utveckling av så kallade koordinerande mekanismer. Mekanismerna kan t.ex. vara i form av allt från informatörer till datorbaserade informationssystem.

3.4 Human Resource Management

Följande *Human Resource Management*-teorier (HRM) kommer att användas för att hjälpa oss analysera hur fallföretaget hanterat nivån av transparens samt skiftet från operativ till strategisk HRM. Vi kommer även att använda oss av teori som behandlar förutsättningar för att kompetensutveckling ska vara värdeskapande.

3.4.1 Open Book Management Principles

Enligt Palmer & Hardy (2000) finns ett ökat intresse för *Open Book Management*, ett begrepp som kan översättas med *hantering av transparens*. Anledningen till det ökade intresset för transparens är att kunskapsdelning ofta anses vara fördelaktigt. Genom att de anställda är involverade i företagets verksamhet kommer de att vara mer engagerade i att det ska gå bra. Det kan också hjälpa de anställda att påverka genom att de vet mer om företaget och deras egen roll i det stora hela. Problem med transparens kan bl.a. vara att linjechefer känner att de förlorar kontroll över sitt arbete. Ett annat problem kan vara att anställdas effektivitet i jobbet minskar då de helt plötsligt har tillgång till och måste hantera en större mängd data. (ibid.)

Här följer en *att göra* lista när det gäller transparens, översatt ur Palmer & Hardy (2000):

- Ändra arbetet till ett spel som anställda kan vinna.
- Visa bokföringen och annan finansiell information för de anställda.
- Lär anställda hur man tyder den finansiella informationen.

- Åskådliggör för anställda hur deras arbete påverkar företagets resultat.
- Länka icke-finansiella målsättningar med finansiella resultat.
- Ge anställda makt att ta beslut i specifika områden.
- Etablera ansvarsfrihet och bedöm resultat tillsammans.
- Fira framgångar.
- Dela ut bonus baserat på hur det går för företaget.
- Uppmuntra att anställda delar ansvar med andra anställda.

3.4.2 Operativ vs Strategisk HRM

I Palmer & Hardy (2000) beskrivs strategisk HRM. Där nämns hur HRM utvecklades på 1980-talet och att det ansågs vara väsentligt annorlunda jämfört med det traditionella *Personell Management*. Vissa hävdar dock att skillnaden var minimal och att det är först på senare tid som HRM utvecklats till något nytt då man börjat ta hänsyn till den strategiska aspekten och inte endast den operativa. De klassiska operativa områdena benämns som rekrytering, belöning, utveckling, utvärdering samt planering och behandlas mer eller mindre som separata uppgifter som ofta inte integrerades. Strategisk HRM, å andra sidan, tar ett steg tillbaka och får därigenom en helhetsbild av HRs områden. Vidare *alignas* de operativa områdena med företagets mål och dess bredare strategiska processer. (ibid.)

3.4.3 Värdeskapande kompetensutveckling

I Pfeffer (1995) diskuteras exempel på företag som inom utbildning och kompetensutveckling lagt ner mycket resurser på både chefer och anställda utan att det lett till något ökat värdeskapande. Detta anser Pfeffer (ibid.) beror på att befattningen från början inte krävt den nya kompetensen. Befattningen eller arbetssättet har inte heller strukturerats om så att chefen eller den anställda har haft någon nytta av det han eller hon lärt sig. För att dra nytta av anställdas utbildning och kompetensutveckling måste företag se till att de anställda får använda sina nyvunna kunskaper. (ibid.)

4 Empiri

I detta kapitel börjar vi med en kort presentation av det företag som undersökningen genomförts på. Det empiriska materialet består huvudsakligen av två delar, en dokumentstudie och en sammanställning av de intervjuer som vi utfört. Dokumentstudien är i sin tur uppdelad i tre avsnitt som behandlar olika faser av Competence Management-systemets införande.

4.1 Fallföretaget

AB Tetra Pak grundades år 1951 i Lund, Sverige, då som ett dotterbolag till Åkerlund & Rausing. Sedan dess har Tetra Pak växt till att idag vara ett multinationellt företag som består av drygt 80 bolag och som är aktivt i mer än 165 länder. (Tetra Pak, 2004-12-10)

Tetra Pak använder sig för närvarande av mottot *Protects what's good™*. Innebörden med detta motto är att Tetra Pak gör sitt bästa för att skydda det som är bra, för alla aktörerna inom värdekedjan. Tetra Pak strävar alltså inte bara efter att kunna bidra till säkra matvaror till konsumenter utan vill även på olika sätt skydda och bevara sina leverantörer, kunder, kundernas återförsäljare, samhället och sina anställda. (Tetra Pak, 2004-12-10)

“Employees: Tetra Pak is a family company with strong core values and the staff turnover is low. Developing our employees has resulted in a professional and respectful company culture”

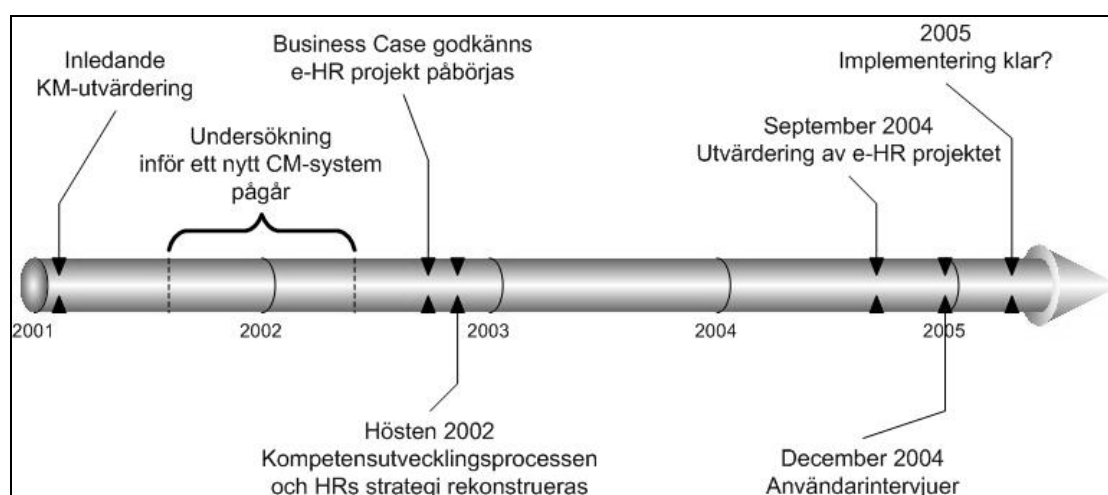
Citat ur Tetra Paks motto (Tetra Pak, 2004-12-10)

Som nämns ovan är utvecklingen av Tetra Paks anställda och hantering av deras kompetens en mycket viktig aktivitet som man anser bl.a. har lett till en bra företagskultur.

Traditionellt har bolag inom Tetra Pak-koncernen haft egna system för att hantera kompetens. Under 2002 påbörjades dock ett projekt kallat e-HR (*electronic Human Resources*) med avsikten att utveckla ett globalt, datoriserat *Competence Management*-system (CM). Tanken var att alla bolag inom koncernen skulle använda sig av detta system och på så sätt samla all kompetensrelaterad information och göra den tillgänglig för alla. Projektet är nu i slutfasen och i skrivande stund är e-HR-systemet implementerat. Alla anställdas kompetensprofiler är dock inte registrerade än. (Kontaktperson, 2004; Tetra Pak, 2004a)

4.2 Struktur för presentation av empiri

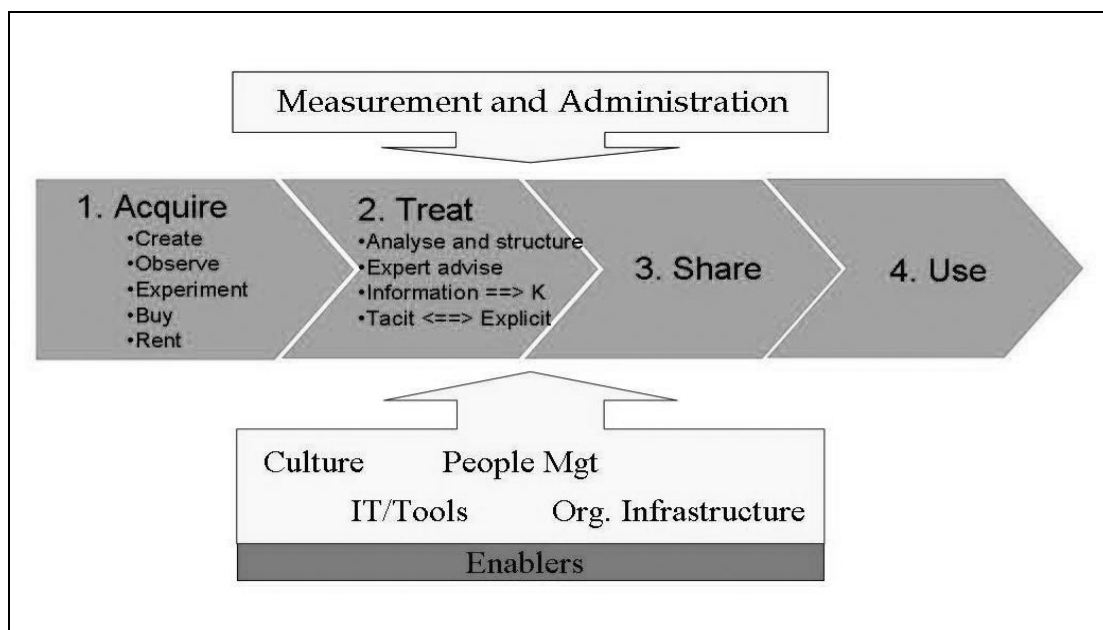
Genom vår granskning av empirin har vi kunna sammanställa en lista på viktiga händelser rörande Tetra Paks införande av ett CM-system. Dessa har vi, för översiktlighetens skull, valt att organisera empirin efter. Således är övriga rubriker i detta kapitel strukturerade efter den tidsaxel som vi åskådliggjort i figur 4.1.



Figur 4.1 – Händelseförlopp år 2001 till 2005

4.3 Inledande *Knowledge Management*-utvärdering

Förarbetet till det som senare skulle bli en förändring inom CM påbörjades år 2001 då man började arbeta på en utvärdering av *Knowledge Management* (KM). I denna utvärdering, som även innehöll förslag till förändringar, definierades KM som en process för att samla in/skapa, behandla, fördela och använda relevant kunskap (Tetra Pak, 2001a). De som utfört utvärderingen ansåg att processen, jämfört med tidigare, istället var en mix av hårt och mjukt. Med hårt avsågs teknologi och med mjukt avsågs tankar, processer samt kultur (ibid.). Som stöd till processen, som kan åskådas i figur 4.2, tänkte Tetra Pak använda sig av mätning och administration samt olika stödjande processer och enablers.



Figur 4.2 – Knowledge Management med stödjande processer på Tetra Pak (Tetra Pak, 2001a)

4.4 En förberedande undersökning

Det blev efter en tid uppenbart att de befintliga informationssystemen inte utvecklats i en önskad takt. HR-systemen, som användes för att utföra CM-aktiviteter, skulle antagligen inte vara tillräckligt bra för att stödja förändringen. De systemen som fanns var ålderdomliga, långsamma och interagerade inte med varandra. På grund av detta, samt krav från olika parter inom företaget, inleddes år 2001 en förberedande undersökning på Tetra Pak. Detta för att se om *ett* system skulle kunna ersätta alla de HR-system som var i bruk och samtidigt hantera alla processer inom HR. Målet med denna inledande undersökning var att identifiera vilka organisatoriska fördelar ett sådant system skulle kunna medföra.

4.4.1 Krav från organisationen

Det fanns ett antal krav från olika parter inom företaget. De anställda ville ha möjlighet att ta del av sin personliga profil samt få ökade möjligheter till utveckling och utbildning. Linjechefer identifierade ett behov av att HR i större utsträckning skulle kunna stödja och coacha dem i deras beslutstagande. HR-personalen efterfrågade ett system som kunde reducera deras tidskrävande administrativa uppgifter så att fokus istället skulle kunna läggas på strategiska aktiviteter. Slutligen ställde HR-funktionen krav på centralisering av HR-relaterad information för att enklare kunna jobba på global nivå med de anställda. (Tetra Pak, 2001b)

Dessa krav låg delvis till grund för beslutet att starta det projekt, som kom att kallas e-HR. Uppfattningen var att ett globalt HR-verktyg skulle kunna förbättra situationen avsevärt. Externa undersökningar visade att system snarlika e-HR, som

implementerats globalt i andra företag, mer eller mindre kunde lösa de typer av problem som HR identifierat hos Tetra Pak. Dessutom hade systemen hos de andra företagen också visat sig vara kostnadseffektiva. HR identifierade vidare e-HRs roll som en enabler till deras personalrelaterade processer: rekrytering, personalutveckling och personaldatahantering. (Tetra Pak, 2001b)

4.4.2 En studie av andra företag

Som stöd till undersökningen på Tetra Pak (2001b) gjordes en studie av sex andra företag som nyligen infört eller planerade att införa ett CM-system. Här följer en sammanfattning av den studien:

Målen med ett CM-system

Vid formulering av målen som kunde uppnås med ett CM-system fanns det bland företagen en fokus på minskning av HRs administrativa uppgifter och ökning av strategisk aktivitet. För att minska de administrativa uppgifterna tänkte företagen öka de anställdas och chefernas gör-det-självt-nivå samt tillgänglighet av personlig data. De hade även infört globala HR-processer. (Tetra Pak, 2001b)

Sätt som CM-system implementerats på

Resultaten visar på att CM-ledare som mobiliserar implementationsteam samt ser till att teamen jobbar på samma sätt är fördelaktigt. Dessa ledare bör också starta pilotstudier och vara ansvariga för organisationsförändringar. Varje HR-process bör ha en ansvarig och endast alignade processer får sättas igång. Omfattande *Change Management*-aktiviteter bör finnas. Endast få lokala variationer på systemet bör finnas, t.ex. lokala språk får användas. (Tetra Pak, 2001b)

CM-systemens omfattning

De första faserna av projektet bör fokusera på att få databasen med de anställda färdigställd. Integrering med andra system, t.ex. lönesystem, bör skötas lokalt och göras i samband med att databasen är klar. Efter databasen bör delarna som täcker utbildning, utvärdering och rekrytering implementeras. (Tetra Pak, 2001b)

Besparingar

Ca 30 % är en realistisk besparingsnivå efter att ha *alignat* processerna (inom CM-systemet). Ytterligare besparingar kan göras på standardisering av IT-system samt minskade rekryteringsutgifter. (Tetra Pak, 2001b)

4.4.3 Ett möjligt framtida scenario

I undersökningen målades ett scenario upp om hur det skulle kunna bli efter ett införande av ett CM-system. De viktigaste fördelarna summerades i en lista:

- Snabb, uppdaterad och tillgänglig information
- Ägande/kontroll av personlig data
- HR-personalens fokus skiftat från administration till affärsrelaterade aktiviteter
- Bästa möjliga HR-support
- Hög intern och extern tillgänglighet till anställnings- och karriärmöjligheter
- Tillgänglig personlig data angående utveckling och bedömning
- Globalt överensstämmande system
- Hög förståelse för hur arbetsprestation, målsättning och utveckling hör ihop
- Ökad effektivitet inom administration

(Tetra Pak, 2001b)

4.4.4 Identifierade problemområden

Undersökningen gjord på Tetra Pak (2001b) innehöll även mer specifik information om vad som skulle kunna förbättras hos Tetra Pak samt hur detta CM-system skulle kunna göra detta.

Inom utbildning och rekrytering identifierades ett antal problem eller situationer. I tabellerna 4.1 och 4.2 redovisas dessa samt hur e-HR troddes kunna lösa problemen eller förbättra situationerna.

Utöver de i tabellerna (4.1, 4.2) nämnda förbättringarna kom man i undersökningen på Tetra Pak (2001b) fram till att en reducering av HR-anställda i samband med införandet skulle bli möjlig. Potentiellt skulle detta kunna spara 23 % av den totala lönekostnaden för HR-funktionen (ibid.).

Utbildning

Problem/Situation	Hur e-HR kan förbättra
Uppskattningsvis 20 % av utbildningen sker p.g.a. intresse, <i>inte</i> för att fylla kompetensgap eller uppfylla funktionella krav.	Länken mellan utvecklingsaktiviteter och kompetensgap blir bättre och görs tydligare. Detta innebär en minskning i intresseaktiverad utbildning.
Utbildningskvaliteten är ifrågasatt då ca 50 % av kurserna inte anses överensstämma med behovet som de ska fylla.	Mätverktyg som gör det möjligt att betygsätta kursernas relevans samt effekt på verksamheten.
Upphandling av extern utbildning är inte gemensam/koordinerad. 40 % av inköpt extern utbildning av bolagen i Sverige är från samma leverantör. Inga gemensamma avtal skrivs.	En databas med externa utbildare möjliggör förhandlandet av gemensamma avtal vilket leder till mängdrabatt.
Inget system som håller reda på hur mycket som spenderas på utbildning, därför är det svårt att utföra ekonomisk analys.	Enklare att följa upp kostnad för utbildning.

Tabell 4.1 – Projekterade förbättringar inom utbildning (Tetra Pak, 2001b)

Rekrytering

Problem/Situation	Hur e-HR kan förbättra
Att rekrytera idag tar tid och är kostsamt	Att använda webbrekrytering eller e-Rekrytering beräknas kunna spara företaget ca 90 % av kostnaden jämfört med andra metoder. Genom att minska användandet av rekryteringsfirmor och tidningsannonser och öka användandet av e-Rekrytering innebär således en stor besparing.
Idag läggs endast ett fåtal platsannonser ut på intranätet (företagets interna nätverk). Att anställda kan ta del av alla Tetra Paks platsannonser vore fördelaktigt.	Genom att lägga upp platsannonserna i e-HR är de automatiskt tillgängliga både internt och externt.
Idag används de arbetssökandes profiler endast till den specifika befattning de sökt.	Genom att spara de arbetssökandes profiler i en databas ges möjlighet att söka i denna vid rekryteringsbehov. Detta ökar sannolikheten att hitta folk snabbt. Det finns möjlighet att återanvända profilerna.

Tabell 4.2 – Projekterade förbättringar inom rekrytering (Tetra Pak, 2001b)

4.4.5 Resultat från fokusgrupper

Det hölls ett antal möten dels med HR-chefer och dels med fokusgrupper bestående av anställda och linjechefer från olika delar av Tetra Pak. En summering av resultaten från dessa möten följer.

HR-chefer ansåg att utvecklingen av företaget är viktigare än kostbesparingarna samt att fokus borde ligga på skiftet från deras administrativa aktiviteter till strategiska aktiviteter. De såg även ett värde i att e-HR hanterar kompetensutvecklingsprocessen. Ett antal av HR-cheferna var dock skeptiska till e-Rekrytering. Detta för att de tror att få använder sig av Internet. De trodde inte heller på e-Rekrytering som en del av e-HR utan att det är bättre att detta sköts lokalt av bolagen då redan partnerskap med rekryteringsfirmor finns etablerade. (Tetra Pak, 2001b)

Fokusgrupperna trodde på e-HR som ett administrativt verktyg. De trodde att e-HR skulle kunna hjälpa till genom att systematiskt utvärdera utbildningar så det lättare går att hitta en utbildning som kan vara till någon nytta för personen i fråga (fylla kompetensgap). De tror även att tillgängligheten av personlig data samt att olika bolag enklare kan dela data är självklara fördelar. De ser ett behov att databaserna inom e-HR hålls uppdaterade för att de ska vara till någon nytta. Detta kräver att det finns en definierad ägare till olika data och att denna tar sig ansvar. Slutligen anser de inte att e-Rekrytering har så stor effekt på dem själva utan mer på HR-chefer. De tyckte dock att det verkade vara en bra idé. (Tetra Pak, 2001b)

4.4.6 Ytterligare visioner och krävd funktionalitet av e-HR

En mer detaljerad vision av hur olika delar av e-HR-systemet skulle vara värdeskapande var också en del av undersökningen på Tetra Pak (2001b). Dessa presenteras nedan i punktform, för att få bättre översikt.

Vision: Central databas med anställda

- Skulle ge små kostnads- och tidsbesparingar.
- En databas som kan användas av flera olika system vilket resulterar hög tillgänglighet på uppdaterad data om anställda.
- Alla ska vara inlagda i databasen.
- Ingen lokal variation av denna del av systemet.

Vision: Kompetensutveckling med e-HR

- Kostnadsbesparingar skulle kunna göras inom administration av utbildning bl.a. genom samkörning och kontroll på utgifter.
- Tidsbesparing kan göras genom att analys av kompetenser sker i alla bolag (kompetensgapsanalys).
- Värdeskapande kan öka genom förbättrad övervakning och analys av kompetens. Systemet bidrar till att det uppstår en tydligare länk mellan kompetensanalys och föreslagen utbildning/utveckling. Vidare möjliggör systemet konsekvent utvärdering av utbildning/utvecklingsaktivitet (mätning på hur väl utbildningen stämmer överens med behov).

- Alla ska så småningom vara inkluderade i kompetensutvecklingsprocessen.
- Viss lokal avvikelse i systemet, t.ex. vad det gäller språk.

Vision: e-Rekrytering

- Tidsbesparingar tack vare snabbare behandling av CVs, lättare att schemalägga intervjuer och att kommunicera med jobb kandidater. Kostnadsbesparingar tack vare minskad användning av rekryteringsfirmor och tidningsannonser.
- Värdeskapande p.g.a. kortare rekryteringscykel. Befattningsbeskrivningar beskriver precis de kompetenser befattningen kräver (enligt kompetensprofil). Profiler behålls och kan användas vid senare rekrytering.
- Endast HR-anställda och chefer som använder e-Rekrytering bör ha tillgång till denna del av systemet
- Viss lokal avvikelse i systemet, t.ex. vad det gäller språk.

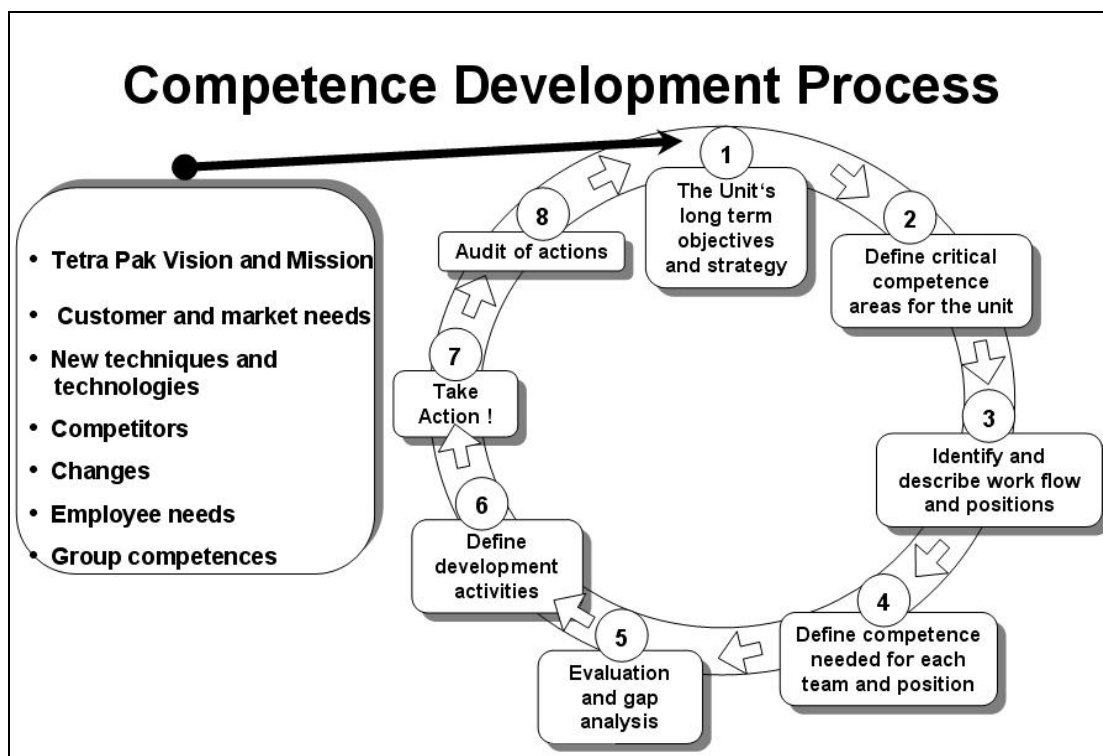
Vision: Allmän administration samt behandling av belöning/förmåner med e-HR

- Besparingar p.g.a. att chefer och anställda själva kan utföra enklare göromål.
- Sökningsbar information åt anställda, t.ex. *who's who* och företagspolicys.
- Automatisk generering av interna och externa rapporter.
- Värdeskapande tack vare nöjda anställda p.g.a. ökad autonomi och självständighet.
- Snabbare, mer tillgänglig och konsekvent kommunikation.
- Förbättrad kvalitet på data (korrekt och uppdaterad) samt förbättrad och automatiserad datasökning.
- Alla är berörda av denna del av systemet.
- Hög lokal avvikelse. Olika typer av blanketter. Andra lokala system, bl.a. lönesystem. Variation i språk.

(Tetra Pak, 2001b)

4.5 Kompetensutvecklingsprocessen och HRs strategi rekonstrueras

Det var inte endast HR-funktionens system för att hantera kompetens som var under rekonstruktion. Tidigare hade ledningen inom HR-funktionen även gjort ett strategiskt val att fullt ut använda *Process Orientation*, något som andra delar av Tetra Pak använt sig av under en lång tid. Därför fanns det sen tidigare en så kallad kompetensutvecklingsprocess. Även denna behövde nu rekonstrueras för att hänga med och stödja det nya arbetssätt in CM som skulle implementeras. Detta resulterade i den process som introducerades hösten 2002 och som de använder sig av idag. (Tetra Pak, 2002a)



Figur 4.3 – Modell av kompetensutvecklingsprocessen (Tetra Pak, 2002a)

Tetra Paks *Competence Development Process*, eller kompetensutvecklingsprocess, innefattar åtta steg i ett hjul (se figur 4.3):

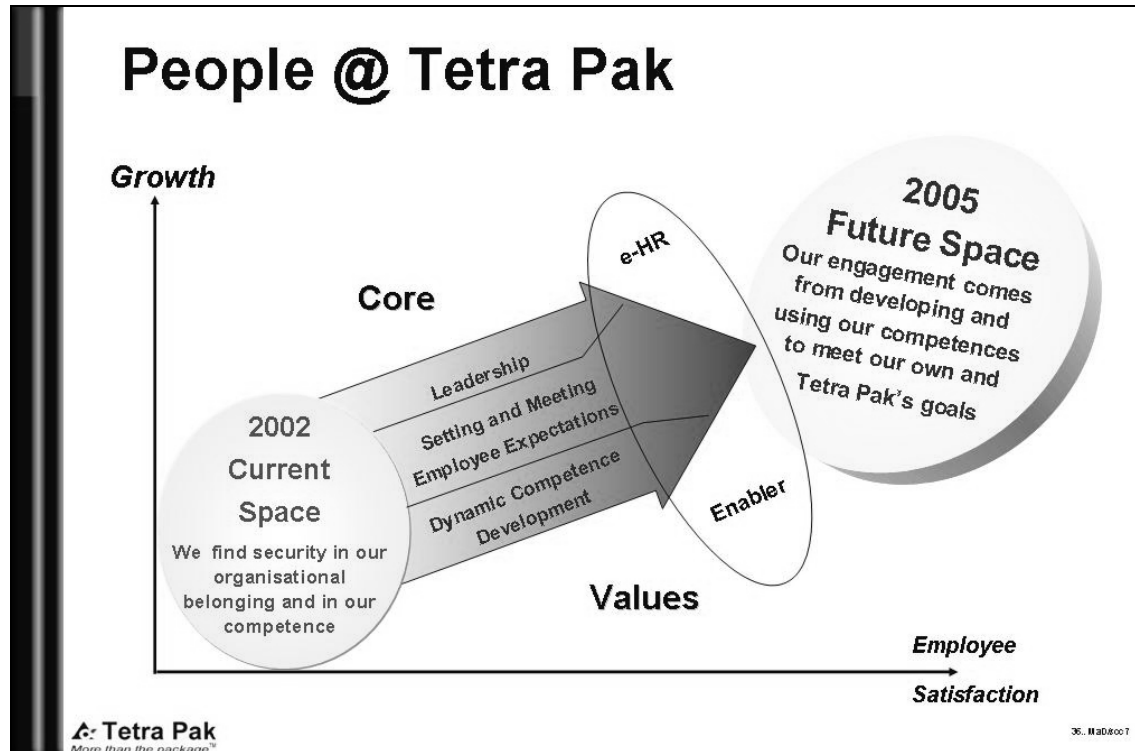
1. Gruppens långsiktiga mål och strategi
2. Definiera kritiska kompetensområden för gruppen i fråga
3. Identifiera och beskriv gruppens arbetsflöde och befattningar
4. Definiera de kompetenser som behövs för varje team och befattning
5. Utvärdering och analys av kompetensgap
6. Definiera utvecklingsaktiviteter
7. Genomför!
8. Granska och revidera genomförandet

(Tetra Pak, 2002a)

Målet är att alla bolag inom Tetra Pak ska följa och utföra alla steg på detta hjul för att säkra Tetra Paks konkurrenskraftighet i framtiden, när det gäller kompetens. (Kontaktperson, 2004)

Kompetensutvecklingsprocessen är bara en av flera av processerna inom HR men den spelar en mycket viktig roll i HR-funktionens så kallade *People Strategy*. Även denna strategi presenterades under hösten 2002, då som en viktig del av HR-funktionens framtida sätt att jobba med CM. I *People Strategy* nämns dynamisk kompetensutveckling, som en av tre prioriterade aktiviteter för att nå målet. Målet är att de anställdas engagemang ska komma från utvecklingen och användningen av sina kompetenser. Därigenom hoppas HR-funktionen att både de anställdas mål och Tetra Paks egna mål, i form av tillväxt och nöjda anställda, ska uppnås. Som åskådliggörs i

figur 4.4 så är det tre aktiviteter som leder till det som kallas *Future Space*, namnet på det mål som Tetra Pak vill nå. För att nå detta mål antas det behövas en *enabler* som stödjer de tre aktiviteterna, nämligen e-HR. (Tetra Pak, 2002c)



Figur 4.4 – *People Strategy* på Tetra Pak (2002c)

4.6 Utvärdering av e-HR

Hösten 2004 hölls en presentation på en HR-konferens som redovisade en sammanfattad form av en utvärdering av e-HR-projektet. Där återfanns information om de effekter av e-HR som börjat observeras samt vad som, inom implementeringen, gått bra och vad som gått dåligt. (Tetra Pak, 2004a)

Värdeskapande

- MPD processen är nu globalt implementerad, som ska ge stöd åt chefer.
- Ökad transparens genom Employee Self-Service (ESS) och Manager Self-Service (MSS) är uppnått.
- Anställdas möjlighet att ge feedback till chefer och vice versa förbättras avsevärt.
- HR-processer, främst administrativa, har blivit effektivare och är av högre kvalitet.
- Förändringen av HR-organisation påbörjad.

Finansiellt

- Endast utbildning som fyller organisatoriska behov finns tillgängliga.
- Idag används centraliserad och förbättrad upphandling.
- Ökad användning av e-Rekrytering.
- Minskning av HR-personal har gjorts i pilotländerna.

Vad gick bra

- Personer på chefsnivå ser potential med systemet och tror på förändringen.
- Den utarbetade budget- och implementeringsplaneringen har följts.

Vad kan förbättras

- Bättre balans mellan kostnad, tid och kvalitet behövs.
- Ökad generell acceptans genom att bättre förbereda chefer på implementeringen. De påverkar i sin tur de anställdas acceptans (80/20-regeln).
- Mätningar med så kallade *Key Performance Indicators* gjordes lokalt men användes globalt vilket i vissa fall var missvisande.
- Värdet av e-HR borde ha förmedlats bättre.

(Tetra Pak, 2004a)

4.7 Användarintervjuer

Här följer en summering av de intervjuer som genomfördes av författarna. Vi har valt att presentera dem i sammanställd form med rubriker som motsvarar det vi ville undersöka. Således kan en rubrik och efterföljande text representera ett antal faktiska frågor från intervjuerna.

Respondenterna som deltog i vår undersökning använder sig i olika utsträckning av e-HR och inte nödvändigtvis av samma delar av systemet. Beroende på vilken befattning, av det tre typer som nämnts tidigare, de innehar ger de olika infallsvinklar på problemområdet.

Det linjechefer som intervjuats använder huvudsakligen systemet för att godkänna månadsrapporter samt för att en gång om året utföra utvecklingssamtal. De respondenter som jobbar inom ett *Centre of Expertise* (CoE) använder systemet dagligen och har speciella delsystem, t.ex. inom utbildning och rekrytering som de använder sig av.

Hur sköts bokning av utbildning/utveckling? Styr det av intresse eller behov?

Fem av respondenterna anser sig säkra på att det har skett en förändring när det gäller utbildning och utveckling av personal. De anser att en behovsanalys, med hjälp av systemet, idag alltid föreligger innan en utbildning påbörjas. En av dem sa dock att vissa mindre utvecklingsaktiviteter och evenemang, t.ex. mässor och seminarier, inte föregicks av en behovsanalys enligt praxis. En sjätte respondent var lite mer skeptisk och menade att tanken med behovsanalys fanns där, men att det inte fungerade till 100 %. Den sjunde respondenten hade ingen uppfattning om detta.

Hur sköts upphandling av utbildning/utveckling och hur utnyttjas CoE?

De sex som uttalade sig om detta sa att upphandlingen av utbildning/utveckling idag sker centralt via CoE. Två av dem ansåg att detta fungerar bra medan fyra av dem påpekade att om avtal saknas hos CoE eller om det handlar om en mindre aktivitet eller evenemang, så sker upphandlingen istället lokalt. Den respondent som jobbar på CoE för utbildning ansåg att, efter införandet av e-HR och centralisering av HR, har pengar sparats och det har blivit enklare för externa utbildare att jobba med Tetra Pak. Respondenten tyckte dock att det i dagsläget saknas riktlinjer för vad som ska hanteras av CoE och vad som ska hanteras lokalt i bolagen. Ytterligare en respondent instämde i detta. Slutligen tyckte respondenten från CoE att det i dagsläget är lättare att koppla kursutvärderingar till kompetensgapanalysen vilket leder till att utbildningskvaliteten ökar.

Har det skett ett skifte från administrativa till strategiska aktiviteter för HR och har detta lett till nedskärningar?

Majoriteten av respondenterna har inte märkt något skifte till mer strategiska aktiviteter för HR. De andra tror sig ha märkt ett skifte men dock inte i så stor utsträckning. Anledningen till detta ansåg alla respondenter vara på grund av den mängd administrativt arbete som systemet kräver. En respondent påpekade till och

med att det administrativa arbetet ökat, vilket i sin tur lett till problem att leverera service. Trots uppfattningen att det inte skett någon minskning av det administrativa arbetet ansåg alla att det förekommit nedskärningar inom HR. En respondent visste inte om det ökade administrativa arbete som systemet kräver är på grund av systemet i sig eller okunskap.

Hur uppfattas tillgängligheten av data (transparensen) och i vilken utsträckning uppdateras personlig data?

Sex av sju respondenter ansåg att transparensen av data mellan de anställda och cheferna är bra. Tre av dessa ansåg dock att transparensen är något hög då de anställda t.ex. fått tillgång till koder, som i och för sig inte var av känslig karaktär, men att detta gav upphov till onödiga diskussioner. Alla sju respondenterna ansåg vidare att det är viktigt att de anställda håller sina personliga data uppdaterade. Fem av dessa var samstämmiga angående att de anställda inte gör detta och att mycket mer motivation krävs för att se till att de anställdas data hålls aktuell.

Har införandet av e-HR lett till någon tidsbesparing?

Alla respondenter är eniga om att det nya systemet inte gett upphov till tidsbesparing. Tre av dem anser dock att rekryteringsdelen av e-HR är effektivare än tidigare. Vidare upplever alla respondenter, med undantag av en, att snarare är fördubblat arbete, vilket kräver mer tid. Med dubbelt arbete menar de att de utför samma arbete på två ställen, t.ex. i ytterligare ett system. De respondenter som uppgav en anledning till varför det är så menar att det är p.g.a. att man inte litar på det nya systemet. Vidare anser några av respondenterna att det hänt för mycket på en gång. Många förändringar samtidigt har inneburit mycket extra arbete och det har varit svårt att fokusera.

Har det gjorts kostnads- och tidsbesparingar inom rekryteringsdelen av e-HR?

Här svarar den respondent som jobbar med CoE Rekrytering att det idag nästan endast görs så kallade e-Rekryteringar. Tack vare detta har annonskostnader minskat och kostnadsbesparingar gjorts. Vidare har respondenten inga säkra bevis på att behandlingstiden på en rekrytering har minskat, detta för att det inte fördes statistik på det tidigare. Respondenter upplever dock personligen en liten minskning av behandlingstiden.

Sparas de sökandes profiler i e-HR idag? Vad finns det i så fall för fördelar med att ha dem i en databas?

Respondenten från CoE Rekrytering beskriver hur de sökandes profiler sparas i systemet i ca ett år. Detta ansåg respondenten vara en övre gräns då dessa profiler är färskvara. Fördelarna med databasen är enligt respondenten möjligheten att lätt göra sökningar samt att vid behov dela med sig av profiler till sina kollegor på CoE.

Hur uppfattar du den information och den utbildning du fått i samband med införandet av e-HR?

Genomgående anser respondenterna att utbildningarna i tidigt skede inte varit i fas med implementeringen av systemet. Utbildningarna var tråkiga, enligt ett par respondenter, och innan man fick sätta sig ner och använda systemet hade man glömt det mesta. Det blev dock bättre och bättre i takt med att systemet utvecklades. De flesta påpekar dock att utbildningarna inte varit dåliga på grund av de som hållit i utbildningarna, utan att det varit på grund av systemet. Ett par av respondenterna menar att det förkommit för lite Change Management. De anser att de inte fått reda på varför systemet skulle implementeras och vad de skulle tjäna på det. Att det från början handlade om en pilotstudie tycker mer än hälften av respondenterna inte varit tydligt.

5 Analys

I det här kapitlet kommer vi att göra en analys av det empiriska materialet med hjälp av de teorier som presenterades i teorikapitlet. Vi börjar med en övergripande analys för att sedan fokusera på analys ur ett förändringsperspektiv. Slutligen går vi igenom fallspecifik analys.

5.1 Övergripande

Stora företag eller koncerner kan ha problem att kategorisera och synliggöra de anställdas kompetenser på grund av sin storlek och sin geografiska spridning. Detta kan vara ett incitament att införa en globalt koordinerande mekanism (Dawson, 1994), i form av ett CM-system (Lindgren, 2002), för att på ett effektivt sätt lösa dessa problem. Samtidigt, utöver att på ett bra sätt kunna synliggöra kompetenserna, bidrar ett CM-system med förutsättningar för att på ett enklare sätt hantera kompetenserna t.ex. genom att koppla samman ett antal kompetenser med en befattning (ibid.). Detta stödjer i sin tur ett antal olika CM-aktiviteter som t.ex. utveckling och rekrytering. I beslutsunderlaget finns de övergripande CM-aktiviteter som CM-systemet förväntas stödja på Tetra Pak. Dessa är kompetensutveckling, rekrytering samt allmän HR-administration som t.ex. hantering av belöning och förmåner.

5.2 Ur ett förändringsperspektiv

Av intervjumaterialet fick vi uppfattningen att respondenterna upplevde förändringarna som för stora eller för många samtidigt. Implementering följs ofta av förändring i affärsprocesserna (Kurupparachchi et al, 2002). På Tetra Pak har förändringar i processerna gjorts samtidigt som det nya CM-systemet har implementerats. Takten i vilken förändringarna skedde har alltså varit hög och många av respondenterna upplevde detta som stressigt i och med att arbetsbördan ökat.

Under 4.3.1, *Krav från organisationen*, ser vi hur HR-personalen efterfrågar ett system som kan reducera de tidskrävande administrativa uppgifterna. Enligt e-HR-projektets plan, drogs det ner på folk i takt med att de administrativa uppgifterna ansågs kunna utföras effektivare. Intervjumaterialet visar dock på att de administrativa uppgifterna, i alla fall i de bolag som ingår i vår undersökning, blivit svårare att utföra vilket lett till att arbetsbördan istället ökat. Detta är på grund av att tillit till det nya systemet inte funnits och de gamla systemen har använts samtidigt.

Nedskärningar bör inte vara en förutsättning för eller ett mål med en implementering utan snarare ett resultat av den. Det bör komma naturligt först när CM-systemet har blivit rutin i organisationen och effektiviteten har ökat. Som Zakaria & Yusof (2001) konstaterar så bör syftet med förändringen kommuniceras till individerna i företaget för att minska motståndet. Problem kan uppstå när man som i e-HR-projektet har som ett mål att göra besparingar genom nedskärning. Detta kan resultera i att man inte får någon acceptans eftersom det redan innan förändringen finns anställda som är oroliga för att förlora jobbet. På samma sätt kan de anställda vara rädda och göra motstånd för att de tror att ny teknologi automatiskt leder till nedskärningar (ibid.).

En allmän uppfattning bland respondenterna var att informationen angående systemets tillstånd vid införandet varit dålig. Många uppfattade inte systemet som en pilot utan antog att det var en färdig produkt. Med rätt information, som är en förutsättning för att ett införande ska kunna genomföras med minimalt motstånd, så hade kanske användarna hanterat systemet på ett annorlunda sätt. De hade då haft lägre förväntningar och mer överseende med brister i systemet.

Flera av respondenterna ansåg att det skett för mycket förändring på en gång. Som tidigare nämnt, har det har varit dubbelt arbete p.g.a. att införandet av systemet skett samtidigt som processer har ändrats och nedskärningar gjorts. Förändringarna har alltså inte skett långsamt eftersom mängden förändringar varit stor. Samtidigt upplever flertalet respondenter att motståndet varit stort och acceptansen låg som ett resultat av det höga antalet förändringar. Det finns studier (Dawson, 1994) som visar på att acceptansen kan öka om förändringarna sker långsamt och med pauser.

De flesta av respondenterna ansåg att de första utbildningarna genomfördes för tidigt, innan de överhuvudtaget sett och fått använda systemet. Att inte få interagera med systemet, utan endast få funktionalitet beskrivet för sig, resulterade i att utbildningen kändes bortkastad och kunskapen inte fastnade. Med undantag av första omgången utbildningar om det nya systemet så upplevde respondenterna att senare utbildningar varit i fas med implementeringen och varit relevanta. Enligt Kurupparachchi et al (2002) så bör implementeringen och förändringsarbetet vara starkt sammankopplade. Vid införandet verkar det som denna sammankoppling varit svag i början men sedan stärkts med tiden.

5.3 Övrig analys

CM-system kan innehålla olika nivåer av transparens. Det finns ett ökat intresse för kunskapsdelning till anställda då detta bl.a. anses leda till högre engagemang (Palmer & Hardy, 2000). Respondenterna ansåg att den höga nivå av transparens som valts i e-HR-systemet har visat sig vara mycket fördelaktig. De var dock inte helt nöjda med relevansen av den data som är tillgänglig då viss information gett upphov till tidskrävande frågor och diskussioner. Vidare ansåg de att det var viktigt att de anställda håller den data som de fått ansvar över uppdaterad. Motivation för att göra detta var något som de menade saknades. Palmer & Hardy (2000) tar upp att en större mängd data för anställda att hantera kan, i alla fall inledningsvis, leda till minskad effektivitet. Det måste vara motiverat att hålla den data man ansvarar för uppdaterad.

En viktig faktor här är linjecheferna som genom att driva på, enligt Paretos 80/20-regel, har möjlighet att påverka 80 % av de anställda till att verkligen se till att all data är aktuell.

5.4 Fallspecifik analys

Tetra Pak hade ett antal målsättningar med deras nya CM-system, e-HR. Här följer fallspecifika slutsatser om hur det gått för dem när de gäller att uppnå dessa mål.

Inom rekrytering förväntades det nya systemet först och främst leda till besparingar genom att exklusivt använda Internet som arena för deras platsannonser. Samtidigt skulle en CV-databas öka möjligheten att rekrytera folk snabbare då man vid anställningsbehov skulle kunna söka i den innan annonsen lades ut på Internet. Systemet skulle också bidra med den fördelen att alla platsannonser skulle finnas tillgängliga på Tetra Paks interna nät, tack vare en koppling till Tetra Paks portal. Rekryteringar verkar idag göras fortare och kosta mycket mindre, huvudsakligen tack vare minskade annonskostnader. Det har inte blivit så att de enbart använder sig av Internet då vissa rekryteringar kan vara fördelaktiga att göra genom andra medium. Internet används dock väldigt mycket och tillgängligheten av platsannonser internt verkar även den ha ökat. Slutligt så är CV-databasen mycket användbar, främst vid sökande av intressanta anställningssubjekt men även för informationsdelning mellan rekryterare.

Inom utbildning hade Tetra Pak problem med att en viss del av utbildningen som anställda deltog i inte fyllde ett behov eller fyllde ett kompetensgap. Detta anser Pfeffer (1995) var något som företag måste göra för att dra nytta av den anställdas nya kompetens. En stor del av kurserna ansågs samtidigt inte överensstämma med de kompetensgap som det var meningen att de skulle fylla. Idag är kompetenserna för de flesta befattningarna definierade. Detta innebär att en analys av kompetensgap endast kommer ge rekommendationer på utbildning som uppfyller funktionella krav. Det görs även utvärderingar av utbildningar för att se till att de verkligen fyller de kompetensgap de förväntas fylla. Utbildningskvaliteten anses p.g.a. detta vara förbättrad.

Upphandling av utbildning var innan införandet av systemet inte koordinerat vilket lede till att gemensamma avtal med leverantörer inte fanns. Idag används central upphandling vilket görs på *Centre of Expertise* (CoE) för utbildning. Mindre evenemang som t.ex. mässor samt utbildningar som CoE inte lagt in i sin katalog upphandlas dock fortfarande lokalt och var gränsen för ansvarsområdet går mellan CoE och bolagen är inte helt klart. Genom central upphandling har besparingar gjorts.

En annan förbättring som det nya CM-systemet skulle medföra var att administrativa HR-uppgifter skulle bli mycket enklare att utföra. En tidsbesparing inom detta hoppades man skulle leda till att HR-anställda istället skulle kunna fokusera på strategisk HRM. Som Palmer & Hardy (2000) nämner så innebär detta att de HR-anställda skulle kunna jobba mer med övergripande strategier och se till att HRs processer är *alignade* med företagets mål. Någon tidsbesparing tack vare systemet

verkar inte ha infallit än, förutom möjligtvis inom rekrytering. Systemet har snarare, på grund av sin ofärdiga status, lett till att folk inte litar på det och inte har kunnat använda den funktionalitet de behövt. Många har då jobbat parallellt i de gamla systemen vilket inneburit dubbelarbete. Ett skifte till mer strategiska aktiviteter för HR-anställda anses inte ha skett och detta kan mycket väl vara på grund av att systemet inte funkade som det var tänkt. Det administrativa arbetet har alltså inte minskat eller blivit lättare att utföra.

En sista fördel med systemet var att med en minskning i administrativa HR-arbetet skulle det vara möjligt att reducera antalet HR-anställda och därigenom göra besparingar. Även fast denna minskning inte inträffat har nedskärningar förekommit inom HR-funktionen. Många hade uppfattningen att det snarare hade behövts nyanställningar.

6 Slutsatser

I detta kapitel drar vi slutsatser utifrån den analys som gjorts i analyskapitlet. Slutligen kommer vi att presentera de faktorer som bör beaktas vid införandet av ett Competence Management-system.

6.1 Resultat

När företag blir stora och översiktligheten försvinner är det en god idé att börja fundera över vilka koordinerande mekanismer som skulle kunna vara användbara. Företag som anser att de anställdas kompetenser är en resurs brukar vilja hantera denna resurs så som de oftast hanterar andra resurser, med vördnad. En anledning till detta kan vara att bibehålla konkurrensfördelar, en annan att snabbare kunna allokera kompetens ute i företaget. Vi tror att ett *Competence Management*-system kan vara ett mycket bra sätt att hantera kompetenser på och samtidigt få den överblick som behövs.

Information är nyckeln. Med tydlig information kan man enklare kommunicera syftet med en förändring. Genom att ständigt hålla anställda informerade går det att minska motståndet och öka engagemanget. Där finns dock vissa incidenter som kan ge negativa konsekvenser. Vi tror t.ex. att om det kommer ut information eller rykten om att personal kommer att permitteras så leder detta till att engagemanget minskar och motståndet ökar. Osäkerhet bland de anställda kan leda till att organisationen inte kan öka produktiviteten så mycket som var planerat i samband med förändringen.

När ett nytt system införs kommer detta att jämföras med det befintliga systemet och värderas därefter. Denna värdering kan se annorlunda ut om det t.ex. finns uttalat att det är en testversion. Förväntningarna sätts då lägre än om det är en slutgiltig version.

En utbildning som inte ges i samband med att det finns möjlighet att använda systemet praktiskt och prova de nyvunna kunskaperna kan kännas bortkastad och utbildningen glöms snabbt bort igen.

6.2 Faktorer

Vårt syfte med denna undersökning var att utforma en lista med faktorer att beakta vid införandet av ett *Competence Management*-system. De punkter som vi kommit fram till presenteras nedan.

Faktorer som bör beaktas vid införande av ett *Competence Management*-system:

- Det är viktigt att inte genomföra för stora förändringar av processer, organisationsstruktur och system samtidigt.
- Låt tiden avgöra om systemet presterar enligt plan och utvärdera först därefter om det går att permittera personal.
- Informera kontinuerligt angående det nya systemet. Gör detta i detalj och var tydlig med avsikterna med att implementera systemet.
- Var försiktig med storleken på förändringen. Storleken på förändringen är en avvägning mot målet av förändringen. Ska allt göras på en gång eller ska det göras i etapper?
- Systemet bör ha en hög nivå av transparens men se till att informationen är relevant för de anställda. Informera, genom linjecheferna, de anställda om meningen med att hålla sina data uppdaterade.
- Planera förändringar av organisationsstruktur och/eller processer i nära samband med implementeringen av systemet. Detta så att utbildning kan ske i systemet istället för om systemet.

6.3 Förslag till fortsatta studier

- Uppdateringar kommer att ske inför medarbetarsamtalen i januari 2005. En studie om ca ett halvår som spinner vidare på vår studie hade varit intressant. Detta för att se hur systemet fungerar när *buggar* och systemets hastighet fixats.

Källförteckning

Publicerade Källor

- Backman J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, H. L. Skärvad P-H.(2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Crawford, W. (2001). *Exceptional Institutions: Libraries and the Pareto Principle*. American Libraries, June 01.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change – A Processual Approach*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen* (övers. P. Larsson). Lund: Studentlitteratur.
- Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering*. New York: HarperBusiness.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2002). *IT and Business Models*. Malmö: Liber AB.
- Holme, S & Solvang, B, K. (1997). *Forskningsmetodik - kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsson, D. I. (2002). *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (övers. G. Sandin). Lund: Studentlitteratur.
- Kurupparachchi, P, Mandal, P, Smith R. (2002). *IT project implementation strategies for effective changes: a critical review*, Logistics Information Management, 15, pp. 126-137.
- Lincoln, Y. Denzin N. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousands Oaks (USA): Sage Publications, Inc.

- Lindgren, R. (2002). *Competence Systems*. Göteborg: Gothenburg Studies in Informatics.
- Lorenzi, N. Riley, R. (2003). *Organizational issues = change*, International Journal of Medical Informatics, 69, pp. 197-203.
- Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, B M. & Huberman, A M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2nd edition. Thousands Oaks (USA): Sage publications, Inc.
- Palmer, I. & Hardy, C. (2000). *Thinking about Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Patel, R., Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning (Andra uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Pfeffer, J. (1995). *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 1, pp. 55-69.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research Design and methods*, 2nd edition. Thousands Oaks (USA): SAGE Publications, Inc.
- Zakaria N. Yusof S. A. M. (2001). *The role of human and organizational culture in the context of technological change*, Change Management and the New Industrial Revolution, IEMC 01, pp. 83-87.

Intervjuer

- Kontaktperson, Tetra Pak – Process Owner Competence Development, Informationssamtal (2004-11-15)
- Person från Centre of Expertise – Training & Development, Personlig intervju (2004-12-10)
- Person på Tetra Pak Carton Chilled HR-avdelning, Personlig intervju (2004-12-10)
- Linjechef på Tetra Pak Carton Ambient, Personlig intervju (2004-12-10)
- Person på Tetra Pak Information Management HR-avdelning, Personlig intervju (2004-12-13)
- Linjechef på Tetra Pak Carton Ambient, Personlig intervju (2004-12-14)
- Person på Tetra Pak Information Management HR-avdelning, Personlig intervju (2004-12-15)

Person från Center of Expertise – Recruiting, Personlig intervju (2004-12-16)

Företagsinterna dokument

Tetra Pak. (2001a). *Knowledge Management Presentation*.

Tetra Pak. (2001b). *Underlag för e-HR Business Case – förundersökning*.

Tetra Pak. (2002a). *Competence Development Process*.

Tetra Pak. (2002b). *e-HR Business Case*.

Tetra Pak. (2002c). *People Strategy Presentation*.

Tetra Pak. (2004a). *e-HR@Tetra Pak, Presentation gjord på "HR Swiss Congress", Schweiz*.

Tetra Pak. (2004b). *Global HR Conference, Add Value Presentation*.

Internet

Encyclopædia Britannica Internetdatabas. (2004-12-17). URL <http://www.britannica.com/>

Tetra Pak. (2004-12-10). URL <http://www.tetrapak.com/>

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjumall

Inledning

- Vad jobbar du med och hur mycket använder du dig av e-HR?
- Har du varit involverad i någon del av införandet av e-HR, t.ex. pilotstudie, fokusgrupper etc?

Utbildning

- Vad är det idag som styr de anställda att påbörja utbildning/utveckling? Ser du någon förändring av detta sen tidigare (innan e-HR)?
- Hur fungerar upphandlingen av utbildning idag? Anser du att bolag fortfarande köper in utbildning utan att gå igenom CoE?

Rekrytering

- Kortfattat, vilka fördelar/nackdelar ser du med e-Rekrytering & CoE Rekrytering?
- Hur går du tillväga vid en rekrytering?
- Hur uppfattar du behandlingstiden av en rekrytering, nu jämfört med innan?

Allmänt

- Vilka fördelar/nackdelar ser du med den ökade tillgängligheten av personlig data för de anställda?
- Hålls den personliga datan uppdaterad?
- Stödjer e-HR dig när det gäller planering, rekrytering, utveckling (utbildning), ledning och belöning? Har du sett någon tidsbesparing inom dessa områden?
- Hur uppfattar du den information och de utbildningar som du fått i samband med införandet av e-HR? Var det varit bra/dåligt?
- Hur anser du att införandet av e-HR har påverkat HR-funktionen? Har t.ex. arbetssättet förändrats?
- Har det skett något skifte ifrån administrativa till strategiska aktiviteter?