



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

KOMPETENSUTVECKLING

EN STUDIE AV ETT KUNSKAPSINTENSIVT FÖRETAG

Författare:
Michael Hansson
Gustav Åberg
Mattias Östman

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 - INTRODUKTION	3
1.1 PROBLEMDISKUSSION	4
1.2 UPPGIFTSFORMULERING	5
1.2.1 Syfte	5
1.2.2 Preciserade frågeställningar	6
1.3 AVGRÄNSNINGAR	6
1.4 UPPSATSENS DISPOSITION	7
2 - METOD	9
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSDESIGN	9
2.1.1 Datainsamlingsmetoder	10
2.1.2 Valet mellan en kvalitativ och en kvantitativ metod	11
2.1.3 Bevisföringens eller upptäckstens väg	12
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID VAL AV FALLFÖRETAG	13
2.3 ANONYMITET	14
2.4 AUTOMATIC I KORTHET	14
2.5 INSAMLING AV PRIMÄRDATA	14
2.5.1 Intervjuer	14
2.5.2 Enkäten	15
2.6 INSAMLING AV ÖVRIG DATA	16
2.7 UPPSATSENS VALIDITET OCH RELIABILITET	16
2.7.1 De kvalitativa intervjuerna	17
2.7.2 Den kvantitativa enkäten	18
2.7.3 Reflexiv Forskning	21
2.7.4 Källkritik	23
3 - TEORI	25
3.1 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	25
3.2 INLÄRNINGSPROCESSEN & KOMPETENSUTVECKLING	27
3.2.1 Kunskapsledning	28
3.2.2 Kompetensbegreppet	29
3.2.3 Syn på kompetensutveckling	30
3.2.4 När kompetensutveckling blir till en börda	32
3.4 SYFTE MED KOMPETENSUTVECKLING	33
3.5 KOMPETENSUTVECKLINGSPROCESSEN	34
3.5.1 Kompetensplanering	35
3.5.2 Kompetensutveckling i praktiken	38
3.5.3 Uppföljning av kompetensutveckling	39
4 - RESULTAT	45
4.1 DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN	45
4.1.1 Rickard Karlsson	45
4.1.2 Per Gustavsson	46
4.1.3 Anders Sjöqvist	47
4.1.4 Torbjörn Åberg	49
4.1.5 Bengt Olsson	50
4.1.6 Granskning av intervjuerna	51
4.2 DEN KVANTITATIVA UNDERSÖKNINGEN	56
4.2.1 Resultat fördelat per fråga	56
5 - ANALYS	69
5.1 KOMPETENSUTVECKLINGENS PÅVERKAN PÅ KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	69
5.2 DISKREPANS MELLAN INTENTIONEN OCH UTFALLET AV KOMPETENSUTVECKLING	72
5.2.1 Syftet med kompetensutvecklingen	73
5.2.2 Utfallet av kompetensutvecklingen	73
5.3 UPPFÖLJNING AV KOMPETENSUTVECKLING	77
6 - SLUTSATSER	83
6.1 SLUTSATSER	83
6.2 FÖRSLAG FÖR FRAMTIDA FORSKNING	87
KÄLLFÖRTECKNING	89

Bilaga 1: Webenkät

Bilaga 2: Intervjumall

FIGURFÖRTECKNING

Figur 2.1: Sammanfattning metodologiska angreppssätt (Lekvall & Wahlbin, 1993).....	12
Figur 2.2: Induktiv & Deduktiv ansats (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991)	13
Figur 2.3: Yttre och inre validitet (Svenning, 1997).....	18
Figur 3.1: Rationell & icke rationell syn på kompetensplanering (Ellström, 1992; genom Christer Marking, 1992)	37
Figur 3.2: Vertikal vektor (Kaplan & Norton, 1999).....	40
Figur 3.3: Kompetensutvecklingsscenarier (Kaplan & Norton, 1999)	41
Figur 3.4: Kompetenstäckningskvoter (omarbetad fr. Kaplan & Norton, 1999)	42
Figur 3.5: Modell för kompetensutvecklingsprocessen	44
Figur 4.1: Åldersfördelning	56
Figur 4.2: Könsfördelning.....	56
Figur 4.3: Fördelning över avdelningar	57
Figur 4.4: Fördelning över antal år som anställd	57
Figur 4.5: Senast deltagande i kompetensutveckling	58
Figur 4.6: Initiativtagande till kompetensutveckling	58
Figur 4.7: Hur givande är kompetensutveckling för arbetsuppgifter	59
Figur 4.8: Uppfattning om satsningar görs på kompetensutveckling.....	61
Figur 4.9: Vikten av kompetensutveckling för Automatic.....	61
Figur 4.10: Vikten av kompetensutveckling för framtida konkurrenskraft.....	62
Figur 4.11: Erforderlig kompetens för arbetsuppgifter	62
Figur 4.12: Finns individuell plan för kompetensutveckling	63
Figur 4.13: Ytterligare satsningar på kompetensutveckling skapa mervärde.....	63
Figur 4.14: Satsar mer eller mindre än konkurrenter på kompetensutveckling	63
Figur 4.15: Individuell påverkan på inriktning av kompetensutveckling	64
Figur 4.16: Kompetensutveckling som belöning	65
Figur 4.17: Lönepåverkan av kompetensutveckling	65
Figur 4.18: Konkreta handlingar för att höja kompetensen	67
Figur 6.1: Kompetensmodell för kunskapsintensiva företag	85

1 - INTRODUKTION

I introduktionen ges bakgrunden till rapporten och en problemdiskussion leder fram till uppgiftsformulering med specificerat syfte och preciserade frågeställningar.

En framgångsrik svensk företagsledare ombads att beskriva sitt företag. Efter en lång stunds funderande sade han långsamt: ”Jag ser framför mig en lök. När man tror att man nått kärnan i företaget finns där ytterligare ett skikt. Ibland undrar jag själv vad jag skall finna där innanför. Kanske är det affärsidén? Eller är det idén om hur vår personal skall utvecklas?” (<http://www.sveiby.com/library/books/kunskap150dpi.pdf>)

Ovanstående citat pekar på den centrala roll personalen och utveckling av personalen har för företags välmående. Att fokus alltmer koncentrerats på medarbetarna i organisationerna vittnar bland annat det faktum att företagen allokerar allt mer resurser och uppmärksamhet på att utveckla de anställdas kompetens, om. Uttryck som ”personalen är vår viktigaste resurs” har under den senaste tioårsperioden allt som oftast kommunicerats som en för företagets huvudbudskap. Att kompetensutveckling har fått ett allt större utrymme i näringslivet kan tillskrivas flera orsaker. En orsak kan urskiljas om kompetensutveckling betraktas som ett mode, d v s något som människor tar till sig under en viss tidsperiod. Moden som förekommer i organisationer benämner Abrahamsson (1996) som ”tekniska moden”. Dessa moden kan beskrivas som ”framgångsrecept” och uppfattas ofta av företagsledare som om de utgör en avgörande del av en rationell företagsstyrning och att inte tillämpa tekniska moden ses i allmänhet som ett irrationellt och bakåtsträvande beteende (ibid). Vi tror dock inte att det handlar om något mode eller något nytt framgångsrecept. Företagen har helt enkelt fått upp ögonen för att i ett alltmer konkurrensutsatt företagsklimat är de anställda i många fall den viktigaste resursen, vilken följaktligen kräver investeringar. Sedan mitten av 1990-talet har man propagerat för satsningar på *kompetenshöjande åtgärder*, d v s kompetensutveckling. Begrepp som organisatoriskt lärande och Human resource management (HRM) m fl har kommit att användas flitigt och personalen har alltmer hamnat i blickfånget.

En annan orsak till att kompetensutveckling och att kompetensuttrycket har fått stor uppmärksamhet beror enligt Sandberg och Targama (1998) på det doktrinskitte som skett

inom ledningsområdet. Skiftet karaktäriseras av en kantring från ledning via detaljerade regler och anvisningar till en ökad frihet och ett mer utbrett ansvarstagande hos de anställda, samt ledning via idéer och visioner. Enligt Sandberg och Targama (ibid) finns två grundläggande skäl bakom doktrinskiftet. Ett av skälen grundar sig på de ekonomiska och sociala förändringar som samhället genomgått sedan 1980-talet: en hårdnande global kompetens och en mer kunskapsintensiv industri. Dessa förändringar har lett till nya organisationsformer, där frihetsgraderna för de anställda har ökat på alla nivåer. Konsekvenserna av den ökade frihetsgraden är att ledningen förlorar den direkta detaljstyrningen och de anställda får möjlighet att agera på grundval av sina egna bedömningar. Ledningen måste således förlita sig på de anställdas kompetens. Ledningens möjligheter till kontroll inskränks till ledning via värderingar, idéer och visioner. Grunden för människors kompetens utgörs i sin tur av deras förståelse för sina arbetsuppgifter, vilket således innebär att företagen bör fokusera på förståelseutveckling (ibid). Detta kommer att utvecklas och diskuteras vidare i teorikapitlet, senare i uppsatsen. Den ledningsfilosofi som Sandberg och Targama (ibid) anser vara obsolet benämner de som det rationalistiska perspektivet och förklarar att den dominerande principen inom detta perspektiv har varit den s k *top-down principen*, d v s ledningens uppgift blir att specificera regler och instruktioner som överförs till de anställda genom en hierarki av ansvar och makt. Den ledningsfilosofi som författarna förespråkar präglas istället av en *bottom-up princip*, vilken innebär att de anställda får större möjligheter att påverka företagets situation och sina egna arbetsförhållanden.

Med en ledningsfilosofi som bygger på en bottom-up-struktur ställs som tidigare nämnts stora krav på medarbetarnas kompetens. Följaktligen torde kompetensutveckling vara essentiell för företagets konkurrenskraft och rent av fortsatta existens.

1.1 PROBLEMDISKUSSION

Ett stort antal författare har fastslagit, bland annat de redan nämnda, att kompetensutveckling är av väldigt stor vikt för företag och andra organisationer. Däremot har vi vid våra litteratursökningar funnit att böcker som behandlar uppföljning av kompetensutveckling och mer specifikt tillvägagångssättet för uppföljning, är betydligt mer svårfunna. Följaktligen valde vi att koncentrera uppsatsen på uppföljningen av kompetensutveckling, men även återkoppla till den ursprungliga intention som i ett företag ligger till grund för kompetensutvecklingen. Man kan säga att uppsatsen ämnar knyta samman två HRM-

funktioner; syftet med kompetensutvecklingen och uppföljning av kompetensutveckling samt undersöka hur denna sammankoppling ter sig i empirin.

Man kan undra om personalens kompetens blir bättre vid kompetenshöjande åtgärder eller syftar de endast till att erbjuda ett forum för sociala utbyten? Vilken är relationen mellan de mål som sätts upp för kompetenshöjande program och utfallet av dessa program? Utformas överhuvudtaget program eller kompetensplaner i dagens företag och sker det någon uppföljning? Dessa frågor utgör en del av de frågeställningar som vi ämnar besvara i föreliggande uppsats. Man kan dock fråga sig varför man bör besvara dessa frågor, vilket kunskapsbidrag kan detta bidra med. Det är vår uppfattning att i kunskapsintensiva företag, vilka fokuseras i uppsatsen, är kompetensutveckling centralt för företagets verksamhet, något som stöds av ett stort antal författare. Om kompetensutvecklingen är av en sådan betydelse att den är avgörande för organisationen, borde det även vara viktigt att ha ett tydligt syfte med kompetensutvecklingen. Detta för att säkerställa att företagets resurser för kompetenshöjande insatser allokeras för företagets bästa och på ett sådant sätt att de stödjer dess vision och strategi. På samma vis borde det vara viktigt för företagen att säkerställa att dess kompetensutveckling har utförts så att man uppnår sina målsättningar/syften. Det är därför vår föreställning att uppföljningen av kompetensinsatser är, likt syftet, viktigt för företagen, och framförallt för de kunskapsintensiva företagen. Det är med denna uppfattning som vi utgått från att om dessa processer är essentiella för företagen, tors vi påstå att föreliggande uppsats kan ge ett kunskapsbidrag inom ett område som har ett begränsat utbud av forskning och som är av stort intresse för både studerande, forskande och yrkesverksamma.

1.2 UPPGIFTSFORMULERING

Baserat på problemdiskussionen tas ett övergripande syfte fram med uppsatsen. Detta bryts ned i preciserade frågeställningar som besvaras i slutsatserna.

1.2.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att generellt beskriva och förklara hur kopplingen mellan intentionen med samt uppföljningen av kompetensutveckling förhåller sig i det studerade kunskapsintensiva företaget.

1.2.2 Preciserade frågeställningar

I klartext ska följande frågor besvaras:

Fråga 1) *Påverkas det kunskapsintensiva företaget av kompetensutveckling av dess medarbetare?*

Med denna frågeställning önskar vi undersöka hur organisationen påverkas av kompetensutvecklingen av företagets anställda, internt och externt.

Fråga 2) *Går det att finna någon diskrepans mellan intentionen med kompetensutveckling och utfallet av densamma, i det studerade företaget.?*

Svaret på denna fråga ska ge oss en bild över hur effektiva olika satsningar på kompetensutveckling i den här typen av organisationer är. Dessutom kan vi få en uppfattning om huruvida organisationen får ut maximalt av sina kompetensutvecklingsinsatser.

Fråga 3) *Vilken funktion fyller uppföljning av kompetensutveckling?*

Svaret på denna fråga ger oss en insikt i om olika uppföljningsmetoder är en viktig del av kompetensutvecklingsprocessen i ett kunskapsintensivt företag eller ej. Därutöver ger det oss en bild över hur en uppföljningsprocess påverkar framtida kompetensutveckling inom organisationen.

1.3 AVGRÄNSNINGAR

I denna uppsats ämnar vi ej att analysera hur själva genomförandet av olika kompetensutvecklande åtgärder hos fallföretaget utförs och hur detta i ett senare skede påverkar den sammanlagda kompetensutvecklingen inom organisationen. Även om genomförandet är en viktig komponent för den slutgiltiga kompetensen inom en organisation anser vi att detta område inte nödvändigtvis gynnar undersökningens syfte utan snarare hade kunnat leda till minskat fokus på uppsatsens grundläggande ambitioner.

Vidare kommer vi inte heller beröra vilken inverkan kompetensen, eller möjligtvis bristen på kompetens, hos externa leverantörer av kompetensutveckling (syftande på företag eller organisationer som tillhandahåller utbildningar, kurser, rådgivning etc med avsikten att höja

kompetensen hos personalen) har på slutresultatet av kompetenshöjande satsningar. Huvudorsaken till detta är att det skulle ta oerhört mycket tid i anspråk i förhållande till hur mycket det skulle bidra till uppsatsens resultat att lägga till en sådan variabel till undersökningen. Dessutom finns det ånyo en risk att uppsatsens syfte urvattnas.

Vi har inte, i något hänseende, valt att undersöka om det finns någon skillnad på hur interna respektive externa kompetensutvecklingsåtgärder påverkar kunskapsintensiva företag. I de fall som begreppen intern- respektive extern kompetensutveckling nämns så är det enbart i ett beskrivande syfte med avsikten att ge en så bra helhetsbild som möjligt. En sådan jämförelse hade kunnat bidra till undersökningens slutsatser. Detta konstaterades dock vid en sådan tidpunkt att den kan ses som en avgränsning till följd av tidsbrist.

1.4 UPPSATSENS DISPOSITION

1 - INTRODUKTION

I introduktionen ges bakgrunden till rapporten och en problemdiskussion leder fram till uppgiftsformulering med specificerat syfte och preciserade frågeställningar.

2 - METOD

I kapitel två presenteras och motiveras det vetenskapliga paradig som legat till grund för vårt arbete. När vi väljer metod gör vi det utifrån vårt syfte med uppsatsen. Vidare beskriver vi det metodologiska och praktiska förfarandet. Avslutningsvis diskuteras kritik av tillämpad metod och källor.

3 - TEORI

I den teoretiska referensramen ges en orientering kring koncept som är viktiga för uppsatsen. En kortfattad beskrivning av begreppen kompetens och kompetensutveckling presenteras och olika synsätt på dessa områden behandlas. Dessutom ges en beskrivning av andra i sammanhanget vanligt förekommande begrepp, som syfte med kompetensutveckling samt bakgrunden till uppföljningsmetoder. Den teoretiska referensramen ligger sedan till grund för analyskapitlet senare i rapporten.

4 - RESULTAT

Här presenteras resultatet från enkäterna och de längre intervjuerna. Data insamlat från enkäterna presenteras i form av tabeller samt diagram eller grafer för att ge en bättre översikt. Intervjuerna har vi valt att återge i löpande text.

5 - ANALYS

I analyskapitlet sker en tolkning av de insamlade resultaten. Analysen är uppdelad i tre delar. Varje del behandlar en av de tre frågeställningar som presenterade i introduktionskapitlet. Detta kapitel ska utgöra grunden för det påföljande kapitlet, d v s slutsatserna.

6 - SLUTSATSER

I kapitlet presenteras de slutsatser som vi med forskningsunderlaget som grund, kommit fram till. Avsnittet kan även betraktas som våra rekommendationer till fallföretaget avseende företagets kompetensutvecklingsprocess. Kapitlet avslutas med förslag på idéer för fortsatt forskning inom ämnet kompetensutveckling.

2 - METOD

I kapitel två presenteras och motiveras det vetenskapliga paradig som legat till grund för vårt arbete. När vi väljer metod gör vi det utifrån vårt syfte med uppsatsen. Vidare beskriver vi det metodologiska och praktiska förfarandet. Avslutningsvis diskuteras kritik av tillämpad metod och källor.

2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSDESIGN

Vår undersökningsdesign utgör en kombination av de tillvägagångssätt som använts för att samla in data. Den beskriver på vilket sätt vi har utforskat det fenomen som vi har studerat (Andersen 1998).

Den undersökningsdesign som vi har använt oss av är fallstudien. Kort kan här nämnas att vi valt att studera företaget Automatic (fiktivt namn) för att besvara våra frågeställningar. Mer om tillvägagångssättet vid urvalet och om Automatic går att läsa under rubrik 2.2 respektive 2.3. Fallstudier används ofta inom all socialvetenskaplig forskning som omfattar traditionella discipliner såsom psykologi, sociologi, statsvetenskap, antropologi, historia och ekonomi, men de används också till stor del vid utarbetandet av uppsatser och avhandlingar på högre nivåer (Andersen 1998). Ib Andersen använder sig av Robert Yins definition av en fallstudie:

En fallstudie är en empirisk undersökning:

- som belyser ett samtida fenomen inom det verkliga livets ramar
- där gränserna mellan fenomenet och det sammanhang i vilket det ingår inte är självklart och
- där det är möjligt att använda flera informationskällor för att belysa fenomenet

Vårt val av fallstudien som undersökningsdesign faller alltså naturligt. Vår studie bygger på hur- och varför- frågor som; hur utvärderar Automatic utfallet av kompetensutveckling eller varför satsar man inte mer eller mindre resurser på att öka de anställdas kunnsande och expertis. Det är vår uppfattning att fallstudien är den metod som går på djupet, samtidigt som den ger en varierad bild av problemet. Ib Andersens delar inte Robert Yins åsikt och menar i

sin bok ”Den uppenbara verkligheten” att en fallstudie mycket väl kan vara historisk och behöver alltså inte nödvändigtvis ”belysa ett samtida fenomen”.

Fallstudier har en tendens att framstå som kvalitativa undersökningar, men det kan likt vår studie även ingå kvantitativa aspekter. Som exempel kan vi nämna den sekundärdata som vi samlat in via en webbenkät kring anställdas åsikter angående kompetenshöjande aktiviteter som de själva deltagit i (Andersen, 1998).

Ib Andersen menar att man skiljer på så kallade statiska och dynamiska undersökningar. Den första typen behandlar data som berör en faktisk historisk tidpunkt. Den andra punkten behandlar en tidsrymd. Beroende på om arbetet sedan kan klassas som statiskt eller dynamiskt så påverkar det valet av undersökningsdesign. Vårt syfte och problemställning föranleder dynamiska undersökningar vilket också bidrog till vårt val av fallstudien som metod (ibid).

2.1.1 Datainsamlingsmetoder

I den tidigare rubriken behandlade vi vår undersökningsdesign, vars viktigaste roll är att specificera kombinationerna av de datainsamlingsmetoder som vi har valt att använda oss av. Det betyder med andra ord att valet av datainsamlingsmetoder i stort blev bestämt när vi valde och utarbetade vår design. Datainsamlingsmetoderna påverkas av de faktorer som bestämmer designen (ibid).

Vårt val av fallstudien innebär alltså att det inte räckte med endast en metod för att samla in data kring det fenomen som vi ville studera. Vi beslöt oss därmed för att samla information på bred front, d v s såväl skriftlig som muntlig från de personer som påverkar och påverkas av kompetensutvecklingen inom Automatic. Denna definition visade sig omfatta i princip alla på Automatic i Malmö och följande aktörer inkluderades i studien.

- Verkställande Direktör
- Miljöansvarig
- Avdelningschefer
- Anställda

När detta var gjort kunde vi konstatera att en fallstudie, uppdelad i en kvalitativ och kvantitativ del, förmodligen var det bästa sättet att angripa frågeställningen på. En något mer djupgående kvalitativ undersökning med ansvariga och en kvantitativ studie för en mer generell bild av de anställdas åsikter och tankar. Vi ska nu gå in på varför.

2.1.2 Valet mellan en kvalitativ och en kvantitativ metod

Man brukar skilja på två huvudformer av metoder, nämligen kvalitativa metoder och kvantitativa metoder.

Den kvantitativa metoden påminner mycket om de metoder som används inom naturvetenskapen, man använder sig till stor del av statistik, matematik och aritmetiska formler och det finns ganska klara riktlinjer för hur man ska genomföra en undersökning. Syftet brukar vara att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen (Andersen, 1998). Alla intervjuobjekt ställs inför exakt samma frågeställningar och svarsalternativ. Detta upplägg innebär att informationen tas fram på ett sätt som möjliggör generalisering, men även att forskaren aldrig kan vara säker på att den information som samlas in är betydelsefull för frågeställningen (Holme, 1997).

Den kvalitativa metoden använder sig bara i liten utsträckning av statistik, matematik och aritmetiska formler. Det centrala är att skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras. Kunskapssyftet är primärt ”förstående”, inte ”förklarande” (Backman, 1998). Den kvalitativa metoden utgår ifrån att verkligheten är en individuell, social och kulturell konstruktion. Intresset förskjuts mot att studera hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten. Objektivitet och reliabilitet är här inte lika viktiga premisser som de är i en kvantitativ studie, utan fokus läggs på att uppnå validitet. Därmed kan man anta att studien förlorar en del generaliserbarhet, något som är den kvantitativa studiens styrka. En kvalitativ studie kräver närhet till forskningsobjektet och sker ofta i form av ingående intervjuer med någon som besitter information eller kunskap på området (ibid). I vårt fall kan det t ex röra sig om personer på beslutsfattande positioner inom Automatic.

Vår fallstudie bygger på ett antal empiriska källor. Den kunskap som vi önskat få fram om kompetensutveckling och dess utfall har inhämtats genom både djupintervjuer och en enkätundersökning. Det är dessa metoder som föranlett ett både kvalitativt och kvantitativt

angreppssätt. Anledningen är enkel; kunskapen vi vunnit genom kvalitativa djupintervjuer hade varit svår att kvantifiera eller att utläsa ur befintlig statistik, samtidigt lämpar sig den kvantitativa metoden bättre när vi önskar få en bred uppfattning kring de anställdas upplevelser knutna till kompetensutveckling.

Typ av data och strategi	Djup	Bredd	Utveckling i relation till tid
Kvalitativ	Ex: Fallstudier av ett begränsat antal företag	Ex: Djupgående intervjuer med 5 mellanchefer	Ex: Utvecklingen under 10 år inom ett affärsområde
Kvantitativ	Ex: Analys av årsrapporter	Ex: Enkätundersökning som involverar 200 anställda	Ex: Tidslinjeanalyser angående efterfrågan per vara inom ett segment

Figur 2.1: Sammanfattning metodologiska angreppssätt (Lekvall & Wahlbin, 1993)

I figur 2.1 ges exempel på studier då det är lämpligt att använda de olika angreppssätten.

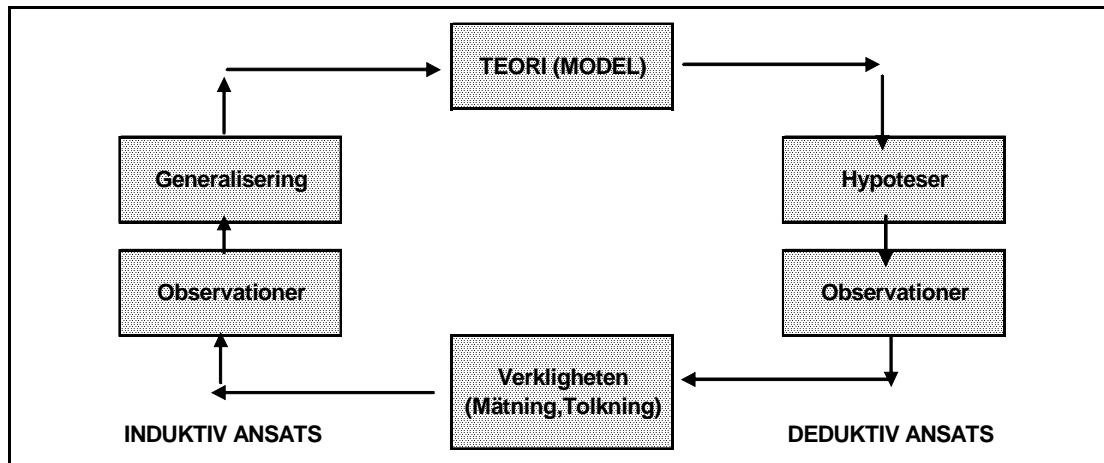
2.1.3 Bevisföringens eller upptäckstens väg

När vårt mål är att producera kunskap om samhället, organisationer eller människors beteende i allmänhet finns det två, eller egentligen tre, angreppssätt att välja mellan. Dessa är följande; deduktiv, induktiv samt en blandning av de två (Andersen, 1998).

Ib Andersen skriver; ”Både deduktion och induktion anger tillvägagångssätt utifrån vilka vi kan dra vetenskapliga slutsatser”. Deduktiva slutsatser är när vi utifrån generella principer drar logiska slutsatser om enskilda händelser. Forskare som väljer detta angreppssätt studerar verkligheten för att i sitt resultat förkasta eller bevisa sin hypotes. Induktion står i rak motsats till deduktion och är när vi utifrån ett enskilt fall sluter oss till en princip eller en generell lagbundenhet. Här utgår vi alltså från empiri för att sluta oss till generell kunskap om teorin.

Vi har i likhet med större delen av all samhällsvetenskaplig forskning använt oss av både ett deduktivt och ett induktivt angreppssätt. Tillvägagångssätten korsar ofta varandra och tydliga skiljelinjer dem emellan kan därför vara svåra att dra. Den undersökande delen av vår uppsats kan anses vara induktiv, då vi utifrån empirin drar generella slutsatser kring kompetensutveckling och dess utfall. Arbetets gång har dock kantats av våra egna hypoteser. När vi t ex utgår från att mjuka värden såsom kompetens tenderar att hamna i skymundan i börsnoterade företag, har vi en deduktiv ansats. Redan i uppsatsens inledningsfas visste vi att

det t ex skulle bli intressant att relatera de data vi förväntade oss finna till vissa på förhand valda teorier. Det innebär inte att vår utgångspunkt har varit att finna stöd för dessa teorier, alternativt stjälp dem, utan snarare att vi funnit dem användbara i vår egen analys.



Figur 2.2: Induktiv & Deduktiv ansats (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991)

Figur 2.2 beskriver hur den induktiva metoden skiljer sig ifrån den deduktiva, men även hur dessa kan interagera.

2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID VAL AV FALLFÖRETAG

Initialt ämnade vi använda oss av tre till fyra fallföretag för att få en mer nyanserad bild av hur empirin ser ut, avseende våra frågeställningar. Vi bestämde oss för att de företag som skulle ingå i studien skulle till stor del utgöras av kunskapsintensiv verksamhet. Valet föll därför på konsultbyråer, utvecklingsföretag i olika branscher, högteknologiföretag och liknande. För att komma i kontakt med dessa företag skrev vi ett standard-email som vi sedan skickade runt till för oss kända företag i Malmö/Lund-regionen. Till vår hjälp hade vi Gulasi-dorna.se, där vi valde ca 20 företag som vi sedan skickade en förfrågan till. Det visade sig dock att få företag hade möjlighet att hjälpa oss i den utsträckning som genomförandet av studien krävde. Dock fick vi kontakt med ett företag som var väldigt intresserade av att delta, nämligen Automatic. Vi blev kontaktade av företagets rekryteringsansvarige och ditbjöds för att närmare presentera våra idéer. Att en av oss dessutom hade en kontakt på Automatic var troligen oss till gagn då vi senare fick klartecken att påbörja studien och tilldelades en kontaktperson på företaget.

2.3 ANONYMITET

Det bör nämnas att vi valt att anonymisera alla personer som deltagit i framställandet av uppsatsen samt fallföretagets namn. Således är Automatic och alla respondenter vars namn nämns i uppsatsen fiktiva. Anonymiseringen är därmed begränsad till benämningar och inte till exempelvis bransch, företagsstorlek eller respondenternas ansvarsområden. Detta för att i minsta möjliga mån påverka de presenterade förutsättningarna för studiens genomförande. Att vi valt att anonymisera är vårt eget val och inget som fallföretaget efterfrågat.

2.4 AUTOMATIC I KORTHET

Automatic är en av Nordens ledande leverantörer av industriautomation. Företaget, som börsnoterades 2000, har sitt huvudkontor i Malmö och dotterbolag i Norge, Finland, Tyskland samt USA. Koncernen sysselsätter omkring 200 personer, varav 125 i Malmö och omsätter ca 460 miljoner kronor (2004). Automatic är huvudsakligen verksamt i fem branscher; tillverkning, process, offshore, energi samt applikationsreportage.

Automatic har en uttalad uppfattning att personalen är dess viktigaste resurs, vilket bland annat framgår tydligt på företagets hemsida. Medelåldern på företaget är relativt låg, knappt 35 år och upp emot hälften av medarbetarna är tekniker. Företaget betonar vikten av kompetens och engagemang hos personalen, vilket ska nås genom exempelvis öppenhet och delegerat ansvar, bonussystem samt arbetsmiljö och personalvård.

2.5 INSAMLING AV PRIMÄRDATA

Primärdata är den data som vi själva har samlat in genom olika former av intervjuer och observationer.

2.5.1 Intervjuer

Det första steget var att formulera alla frågor som vi ville ha svar på (Se bilaga för frågor). Detta för att redan från början få struktur på vårt arbete. Vi skrev ner frågorna och beslöt att inför varje intervju välja ut dem som vi trodde var lämpliga att ställa till intervjuobjektet.

Under intervjuernas gång kunde det däremot hända att vi lämnade frågeformuläret och istället gick in på andra frågor som kunde vara av intresse för oss. Vi anpassade inte intervjun efter frågorna, utan frågorna efter intervjun. Tanken med att i förväg välja ut och förbereda frågor var alltså inte att standardisera intervjuerna, utan enbart som hjälp för oss själva. I boken ”Metod boken” går Conny Svenning (1997) in på intervjuer och dess strukturer och han hade förmodligen betecknat våra intervjuer som ”informella”, eller ”personliga”, möjligen med vissa inslag av den ”ostrukturerade intervjun”. Ib Andersen hade förmodligen betraktat våra intervjuer som ”delvis strukturerade intervjuer” (Andersen 1998). Yin (1994) menar att det är mer krävande att insamla data i en kvalitativ studie än att insamla data genom enkätundersökningar. Nedan har vi listat några av de egenskaper som en forskare, bedrivande kvalitativa studier, bör präglas av;

- *inneha en förmåga att ställa relevanta frågor och sedermera tolka svaren,*
- *vara en god lyssnare,*
- *vara anpassningsbar och flexibel,*
- *ha en god inblick i ämnet som diskuteras,*
- *vara uppmärksam och kritisk till motsägelsefulla uppgifter.*

Följaktligen har vi haft detta i åtanke i syfte att undvika ledande frågor och agerande som hade kunnat försvåra undersökningen. Vidare ämnade vi att ställa relevanta frågor och undvika frågor som kan misstolkas eller missförstås.

2.5.2 Enkäten

Den kvantitativa delen i vår undersökning bestod av en webbenkät eftersom vi ansåg att en sådan var tidsbesparande, både för oss och för respondenterna (se Appendix, Webbenkät). I en enkät är det av yttersta vikt att frågorna formuleras på ett enkelt och entydigt sätt. Vi har här inga möjligheter att reda ut eventuella missförstånd, eller feltolkningar som respondenten kan tänkas göra. När vi utformat enkätfrågor som vi själva ansåg oss nöjda med, tog vi hjälp av miljöchefen på Automatic för att få hennes åsikt om huruvida frågorna på något vis kunde feltolkas eller missförstås. Vi genomförde även en pilotstudie och testade enkäten på tre personer som varken hade anknytning till vår studie eller Automatic. Vårt resonemang var att om dessa tre personer uppfattade frågorna korrekt, skulle de anställda på Automatic med större sannolikhet också göra det. Slutligen lät vi några av avdelningscheferna komma med

synpunkter gällande olika aspekter kring frågornas utformning (relevans, begriplighet etc). Utifrån deras åsikter och idéer kom vi sedan fram till den slutgiltiga utformningen av enkäten. För att i efterhand kunna ta ställning till om någon fråga ändå varit oklart valde vi även att sist i enkäten ta med en ruta där respondenten ombads komma med synpunkter på själva enkäten.

Praktiskt tillvägagångssätt: Webbenkäten gjordes i HTML i Notepad. Svaren sparades i en datafil med hjälp av programmet BFormmail 2.0 (<http://www.infosheet.com/iScripts.html>), som är ett program för att spara undan data inmatade i ett webbformulär. Den insamlade datan lästes sen in i databashanteraren Microsoft Access 2002, bearbetades och exporterades vidare till kalkylprogrammet Microsoft Excel 2002 och statistikprogrammet SPSS, version 11.5. Enkäten gick sedan ut till samtliga på Automatic i Malmö via den interna företagsmailen.

2.6 INSAMLING AV ÖVRIG DATA

Datasökningen har skett i vad vi identifierar som två omgångar. Först samlade vi in information från flera olika källor för att på så sätt sätta oss in i ämnet. Tanken var att vi skulle skaffa oss en grund att utgå ifrån. När vi ansåg oss ha tillgång till ett brett material påbörjade vi själva studien. Under arbetets gång fortsatte insamlingen av det som vi benämner som övrig data, dvs inte primär data. Det är därför vi anser att datainsamlingen skett i två etapper. Vi fick av våra intervjuobjekt bland annat tillgång till mycket bra information och tips om vart vi kunde söka efter mer. De data som refereras till i detta stycke, härstammar från broschyrer, rapporter, böcker, tidningsartiklar och Internet. Det som insamlats via Internet har vi funnit i databaserna Lovisa och Elin vid Lunds universitet, men främst genom sökmotorer såsom Google och AltaVista. Broschyrer och utredningar fick vi tillgång till genom våra intervjuobjekt och vår kontaktperson på företaget. Böckerna är inlånade från bibliotek i Lund och Malmö, men ett fåtal är även kurslitteratur vid ekonomprogrammet i Lund.

2.7 UPPSATSENS VALIDITET OCH RELIABILITET

För att resultatet av en undersökning överhuvudtaget ska vara värt att ta till sig för en läsare är det viktigt att undersökningen uppfyller kraven för reliabilitet (pålitlighet) och validitet (giltighet och relevans).

2.7.1 De kvalitativa intervjuerna

Den kvalitativa undersökningens metoder för med sig vissa problem, t ex kan felaktiga stickprov, intervjuareffekter, standardiseringsproblem i intervjusituationer, tolkningsproblem etc hota reliabiliteten (Svenning, 1997). Eftersom vår studie till stor del bygger på kvalitativa intervjuer kan man aldrig vara säker på att den information som vi tar del av är helt objektiv. Intervjuobjektets uppgifter färgas alltid av dennes tidigare erfarenheter, åsikter och tankar. Det är upp till oss att kritiskt granska dessa uppgifter. Även våra egna förkunskaper och fördomar kan inverka negativt på resultatet, vilket vi kommer in på senare i detta kapitel. Vår enkätundersökning och våra egna observationer har varit ett försök att höja uppsatsens reliabilitet.

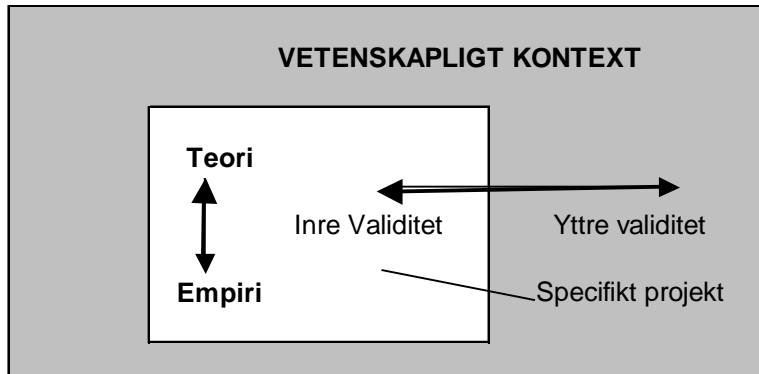
Att uppnå en hög validitet anses av många forskare vara viktigare än att uppnå en hög reliabilitet. Särskilt när forskningen bygger på en kvalitativ metod. För att vårt arbete ska kunna nå en hög validitet krävs det att vi verkligen mäter det som vi avser att mäta. Vill vi alltså undersöka om de processer som ligger till grunden för kompetensutveckling hos Automatic kan förbättras så ska vi också ge besked om det.

Det är lämpligt att skilja mellan två aspekter på validitet: inre validitet och yttre validitet. Den inre validiteten brukar man också kalla för logisk validitet och den yttre för teoretisk validitet eller begreppsvaliditet (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1991).

Conny Svenning (1997) definierar inre och yttre validitet på följande sätt:

”Den inre validiteten handlar om hur vi lägger upp vårt arbete, om dess ingående delar. Om projektets delar inte kan uppnå validitet så kan projektet i sin helhet naturligtvis inte heller uppnå validitet. Designarbetet är således viktigt för den inre validiteten. Den inre validiteten handlar mer konkret om att vi ställer våra frågor till rätt grupper av människor, att vi lägger in kontrollgrupper i experimentundersökningar för att kunna bedöma förändringar, att vi tar med ett tillräckligt antal indikatorer för att täcka in en fråga, att vi använder rätt mätinstrument vid rätt tillfälle o s v.”

Den yttre validiteten handlar om projektet som helhet, om möjligheterna till generalisering utifrån en specifik studie. Här handlar det dels om möjligheterna att generalisera konkret från ett urval till en population och dels mer abstrakt från en specifik studie till en allmän teori.”



Figur 2.3: Yttre och inre validitet (Svenning, 1997)

I figur 2.3 illustreras förhållandet mellan den yttre och inre validiteten.

I början av detta arbete samlade vi in så mycket data som vi bara kunde hitta kring ämnet och vår informationshämtning var mycket bred. Först när vi hade ett brett underlag att arbeta med valde vi ut de data som vi ansåg kunde hjälpa oss i att besvara uppsatsens frågeställningar. Denna process skedde stegvis och flera gånger varpå materialet hela tiden krympte, men samtidigt kunde vi vara säkra på att det som återstod verkligen var relevant för vårt arbete och dess syfte. För att gå närmare in på vår uppsats reliabilitet och validitet har vi formulerat vår egen källkritik.

2.7.2 Den kvantitativa enkäten

Även den kvantitativa metoden för med sig vissa implikationer. Här kan man säga att problemet ofta blir det motsatta. D v s det kan vara svårt att uppnå en god validitet, eftersom metoden är standardiserad och vi kan inte omformulera de frågor vi ställer oss själva och andra under arbetets gång. Vi möter även många svårigheter som kan leda till systematiska fel i undersöknings resultatet. Svante Körner och Lars Wahlgren (2002) går i sin bok *Statistisk Dataanalys* kortfattat in på dessa:

Ramproblem: Alla individer i populationen ska ha samma sannolikhet att komma med i urvalet. Vi behöver alltså en *ram* för vilka individer som ska ingå i vår population (I vårt fall samtliga anställda på Automatic Malmö). Om ramen innehåller individer som inte ingår i populationen talar man om *övertäckning*. Har individer som ingår i populationen inte kommit med talar man istället om *undertäckning*. Övertäckningsfel är normalt sett lätt att åtgärda. Man stryker helt enkelt de individer som inte tillhör populationen men som ändå kom med i urvalet. I vårt fall kan detta dock utgöra vissa problem, eftersom vi inte kan vara helt säkra på att rätt person besvarade enkäten. Vi har inte haft möjlighet att själva bevittna när enkäten fylldes i och kan därför inte utesluta att någon annan person haft tillgång till respondentens e-post och fyllt i enkäten. Skulle detta vara fallet hade det riktiga naturligtvis varit att stryka denna person. Nu kan vi inte göra det, utan får nöja oss med att konstatera att scenariot är högst osannolikt. Att helt utesluta att undertäckningsfel har förekommit är omöjligt, då även om enkäten gått ut till alla anställdas e-postkonton, finns det inget som garanterar att respondenten överhuvudtaget sett enkäten.

Svarsbortfall: Detta innebär att vi inte har fått svar på en eller flera frågor. Bortfall kan bero på flera orsaker, till exempel att personerna inte av någon anledning vill svara eller att de inte kan anträffas. Ett stort svarsbortfall påverkar med stor sannolikhet undersökningsresultatet som ligger till grund för den fortsatta analysen, då de individer som inte svarar, vid ett sådant scenario, ofta är viktiga för helhetsbilden. Särskilt om det visar sig att dessa individer inte svarat på grund av någon gemensam attityd som även påverkar deras inställning till kompetensutveckling.

Enkäten som ligger till grund för den kvantitativa undersökningen i denna uppsats gick ut till samtliga anställda hos Automatic i Malmö, det vill säga 125 personer. Av dessa deltog sedermera 69 personer i undersökningen. Detta innebär att 55,2 procent av de anställda deltog i undersökningen och att 44,8 procent av någon anledning inte medverkade. Vi uppfattar den uppnådda svarsfrekvensen som tillfredställande, inte minst då de deltagande respondenterna är relativt jämnt fördelade mellan Automatics olika avdelningar och att det finns en förhållandevis god spridning gällande ålder samt antal år som anställd hos Automatic. Det bör nämnas att en klar majoritet, 76,7 procent, av de svarande befann sig i åldersgruppen 26-40 år, vilket är tämligen nära populationens åldersfördelning.

Fördelningen mellan män och kvinnor bland de deltagande personerna är ojämn. Endast 20,3 procent av de medverkande i undersökningen är kvinnor, vilket följaktligen innebär att männen är i majoritet och utgör 79,7 procent av deltagarna. Då en klar majoritet bland de anställda hos Automatic är män, de utgör som grupp 82,2 procent av de anställda hos Automatic, så är könsfördelningen i undersökningen i stor utsträckning representativ för företaget. Med andra ord visar detta på att svarsbenägenheten hos män och kvinnor inom Automatic är på en likartad nivå gällande denna undersökning.

Det bör i sammanhanget nämnas att benägenheten att svara bland respondenterna sjönk i varierande utsträckning när dessa ombads att i text besvara sex av frågorna i enkäten (fråga 2, 4, 5, 16, 17 samt 19). Antalet som valde att svara på dessa frågor var som lägst 18 personer och som högst 62 personer. Inga av dessa frågor besvarades av samtliga respondenter. Två möjliga orsaker till detta är att det är mer tidskrävande att besvara dessa frågor, vilket gjort att en del valt att lämna några av dem obesvarade samt att en del av deltagarna helt enkelt inte känt att de har haft något att bidra med gällande några av dessa frågor. Vi är medvetna om att detta kan leda till ett snedvridet resultat men då de berörda frågorna är i minoritet samt att de syftar till att beskriva en verksamhet snarare än att bedöma den så anser vi att detta inte underminerar undersökningsresultaten.

Mätfel: Uppstår när vi inte får ett sant svar på den fråga vi ställer. Det kan finnas flera orsaker till mätfel. Frågan vi ställer kan vara oklart formulerad. Alternativt kan den som svarar vara okunnig eller bara mindre ärlig. Om frågorna är känsliga finns det naturligtvis en särskilt stor risk för osanna svar. Det står visserligen uttryckligen i vår enkät att alla är anonyma, men vi kan inte förvänta oss att precis alla litar på det eftersom enkäten skickades till deras e-postkonto.

Oberoende: Var och en ska besvara sin enkät oberoende av varandra. Det är alltså inte önskvärt att deltagarna konfererar med varandra angående svaret på en fråga. Det är naturligtvis svårt att kontrollera på en öppen arbetsplats såsom Automatic, där människor förväntas diskutera med varandra.

Bearbetningsfel: Fel kan inträffa på grund av slarv eller andra orsaker när det insamlade materialet hanteras manuellt eller maskinellt. Detta är främst ett problem vid mycket stora

studier med en anseelig population och bred ram. I detta fall är vår studie att betrakta som mindre och därför relativt lätthanterlig.

2.7.3 Reflexiv Forskning

Alla forskningsresultat är mer eller mindre ett resultat av den tolkning som forskaren gjort av det beforskade. Därför är forskarens förförståelse för det beforskade fenomenet av stor betydelse för hela forskningsprocessen. Vår uppfattning är att verkligheten och därmed kunskap om verkligheten, skapas av våra och av andras erfarenheter, vilket gör att den är en social konstruktion och därmed i hög grad subjektiv. För forskningen innebär detta att även det som presenteras som empiri, är grovtolkat av forskaren, medvetet eller omedvetet.

Helt opartisk forskning skulle självfallet vara eftersträvansvärt, men som ovanstående resonemang påstår, är det dock omöjligt. Däremot är det av vikt att forskaren så lite som möjligt låter sin förförståelse påverka sina tolkningar. För att nå kvalitet och bredd i sina tolkningar i empiriskt arbete, bör forskningen präglas av reflexivitet eller reflektion (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Reflekterande eller reflexiv forskning innebär att ”man tar på allvar hur olika slags språkliga, sociala, politiska och teoretiska element är sammanvävda i den kunskapsutvecklingsprocess i vilken empiriskt material konstrueras och tolkas.”(ibid) Reflexiv forskning har en inbyggd skepsis mot vad som annars kan ses som uppenbara avspeglningar av en verklighet. Av denna skepsis följer en djupare tolkning, vilken ska öppna upp för förståelse av det beforskade på ett annat plan än vad som annars skulle vara möjligt.

Reflexiv forskning innebär att forskaren vänder sig inåt, mot sin person, sina politiska åsikter, ideologi samt utåt mot samhället, språkets betydelse, forskningssammanhang o s v och reflekterar över hur detta kan påverka sina tolkningar. Det är denna reflektion på flera nivåer som gör att tolkningarna får något värde. Alvesson & Skoldberg (ibid) definierar reflektion som ”tolkning av tolkning och igångsättande av kritiskt självprovning av egna tolkningar (inklusive konstruerande) av empiriskt material.” Syftet med reflexiv forskning är att uppnå kvalitet i kvalitativ forskning (och för all del kvantitativ). Forskningen utgörs av en rekonstruktion av den sociala verkligheten, med ursprung i forskarens ontologi och epistemologi. Därmed åsidosätts alternativa tolkningar, vilket kan påverka kvaliteten på

forskningen negativt. Genom att förhålla sig reflexiv, dvs återtolkande, till empirin och sina sociala rekonstruktioner, kan dock alltför smalsynt tolkning undvikas.

Alvesson och Sköldbberg (ibid) föreslår fyra element för att uppnå reflektion i forskning:

- Kvalitativ forskning bör följa någon form av systematik och teknik i sitt tillvägagångssätt. Det är detta som ofta behandlas i de traditionella metodböckerna.
- Medvetenhet om att forskningen är tolkning och att metod således inte kan frikopplas från teori, då antaganden och begrepp i någon mening bestämmer tolkningar av det beforskade.
- Medvetenhet om forskningens politisk-ideologiska karaktär. Det som beforskas undgår svårligen att antingen utmana eller stödja existerande sociala förhållanden.
- Reflektion i förhållande till representations-/auktoritetsproblemet, det vill säga forskarens auktoritetsanspråk såväl som texternas anspråk på att avspegla något yttre. Alltså ifrågasätts både objektet och subjektet.

Vid genomförandet av den forskning som utmynnat i föreliggande rapport, har vi eftersträvat att beakta ovanstående rekommendationer, för att på så sätt nå högre kvalitet i våra tolkningar. Som tidigare förklarats utgår tolkningarna som forskaren/forskarna gör till stor del från deras ontologi samt epistemologi. Följaktligen anser vi det viktigt att diskutera dessa begrepp med utgångspunkt i oss själva, och hur de kan påverka vår forskningsprocess. Då vi har tämligen lika bakgrund, avseende utbildning ålder, kön mm, kan det finnas en risk att vår tolkningskapacitet är begränsad. För att begränsa effekten av våra, i vissa avseenden, lika referensramar, har vår ambition varit att försöka förkovra oss inom det valda forskningsområdet i så stor utsträckning som varit möjligt. Vi hoppas att detta medfört att våra tolkningsmöjligheter vidgats. Alvesson & Sköldbberg (ibid) nämner att forskaren genom att byta perspektiv och reflektera över fundamenten till vissa tolkningar, kan öka medvetenheten om den egna förförståelsen och alternativa tolkningar av det studerade fenomenet. Detta har vi sökt att beakta under hela forskningsprocessen. Ett faktum som underlättat detta är trots att vi har en gemensam bakgrund med företagsekonomisk utbildning, har vi olika inriktningar på denna; marknadsföring, management samt affärsstyrning. Detta har visat sig ha betydelse för hur vi individuellt har tolkat viss empiri, vilket vi anser ha gynnat studiens kvalitet.

2.7.4 Källkritik

Detta avsnitt bygger på de råd och hjälpmedel som Finn Wiedersheim-Paul och Lars Torsten Eriksson (1991) tillhandahåller i sin bok ”Att utreda, forska och rapportera”

Syftet med källkritiken är att bestämma om källan:

- Mäter det den utger sig för att mäta, d v s om den är valid.
- Om den är väsentlig för frågeställningen, d v s om den har relevans.
- Om den är fri från systematiska felvariationer, d v s om den är reliabel.

Man kan alltså börja med att klassificera källorna mot bakgrunden av dessa tre förhållanden. Vi anser att det kan vara svårt att göra detta i vår kvalitativa studie, men man bör ändå skaffa sig en subjektiv uppfattning om källornas validitet, relevans och reliabilitet.

Författarna Finn Wiedersheim-Paul och Lars Torsten Eriksson ger förslag på en metod med vars hjälp man på ett bra sätt kan bedöma källor. De menar att man bör använda sig av såkallade ”källkritiska kriterier”. Vi har gjort våra egna tolkningar av de begrepp som författarna använder sig av och valt att återge dessa i tre punkter.

- **Samtidskrav:** Om en upptäckt inte har antecknats vid tiden för upptäckandet faller samtidskriteriet. Främst ska feltolkningar och svikande minne elimineras då något antecknas direkt. Vi var under arbetets gång noga med att föra anteckningar och att skriva ner frågor och svar från intervjuer. Däremot kan det vara värt att påpeka att den färdiga texten (den som du läser nu), som formulerades utifrån anteckningarna ofta skrevs en tid efter själva intervjun utfördes.
- **Tendenskritik:** En fråga som man alltid måste ställa sig vid bearbetningen av den information som man fått tillgång till via en intervju eller på annat sätt, är vilket egenintresse uppgiftslämnaren har. Tendens i en källa innebär inte alltid att den blir ointressant. Hittar man två källor med motsatt tendens kan dessa användas för att balansera varandra och för att ge en mer nyanserad bild. Vi har därför intervjuat samtliga avdelningschefer och dessa kan naturligtvis ge en vinklad bild av kompetensutvecklingen just på deras avdelning. Vi har hela tiden varit medvetna om

detta och vi anser på så sätt att våra egna slutsatser inte har färgats mer än nödvändigt av partisk information. Kritik kan framföras mot att avdelningscheferna kan ses som en tämligen homogen grupp och att därmed den tendens som möjligen finns är likartad hos de olika personerna. Vi anser dock att detta uppvägs av att dessa personer är de i företaget som bäst kunde svara på de frågor som vi ville ha besvarade och det faktum att vi är medvetna om denna risk, hoppas vi kan underlätta vid tolkning av avdelningschefernas svar, avseende tendenser.

- Beroendekritik: Innebär att man måste kontrollera om källorna är oberoende av varandra. Om två intervjupersoner t ex återger uppgifter som de hämtat från samma källa kan problem uppstå. Självklart kan man inte bekräfta en uppgift med en annan uppgift som har samma källa. Vi har försökt att undvika detta genom att hela tiden stämma av våra källor mot varandra.

3 - TEORI

I den teoretiska referensramen ges en orientering kring koncept som är viktiga för uppsatsen. En kortfattad beskrivning av begreppen kompetens och kompetensutveckling presenteras och olika synsätt på dessa områden behandlas. Dessutom ges en beskrivning av andra i sammanhanget vanligt förekommande begrepp, som syfte med kompetensutveckling samt bakgrunden till uppföljningsmetoder. Den teoretiska referensramen ligger sedan till grund för analyskapitlet senare i rapporten.

3.1 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

En av orsakerna till att kompetensen hos medarbetarna blir allt viktigare och som Sandberg & Targama (ibid) omnämner, är att antalet kunskapsintensiva företag ökar i relation till andra sektorer av industrin. Detta reflekterar även Löwendahl (2000) över när hon konstaterar att en stor del av BNP:n i utvecklade länder utgörs av värde skapat i tjänstesektorn, var en stor del av de kunskapsintensiva företagen återfinns. Samtidigt som den tjänstproducerande industrin utgör en allt större del av dessa länders BNP, blir både den tjänstproducerande och varuproducerande delen mer kunskapsintensiv (Sandberg & Targama, 1998). Även om kompetensen hos medarbetarna är viktig i de flesta sorters företag, bygger kunskapsintensivas existens bygger till stor del på den kunskap och kompetens som dess anställda besitter. Bolagens verksamhet bygger på informationsasymmetri, d v s medarbetarna i de kunskapsintensiva företagen besitter kunskap som dess kunder saknar. Detta innebär att de hela tiden måste ligga ett steg före sina kunder, och därmed ställs stora krav på kompetensutveckling av medarbetare.

Karl Erik Sveiby och Anders Risling (1986) skrev redan för två årtionden sedan att ett nytt samhälle håller på att växa fram; kunskapssamhället. Företagsledare måste förena företagande med förmågan att utveckla medarbetarnas professionella kompetens, om företaget ska överleva. Sveiby och Risling liknar kunskapsföretaget med en lök. I mitten finns affärsidén och personalidén, fast sammanbundna och omslutna av stödjande funktioner. Tillsammans bildar de kunskapsföretaget och måste hanteras som en helhet. Skiljer man ut en av funktionerna rämnar kunskapsföretaget i sina grundvalar. Det som skiljer kunskapsintensiva företag från andra företag är att kunskapsföretagen löser komplexa problem med hjälp av högt utbildad personal.

Löwendahl (2000) delar upp organisationer i tre kategorier beroende på vilken resurs som är mest framstående och avgörande för organisationens överlevnad: kapitalintensiva,

arbetsintensiva och kunskapsintensiva. Vi har valt att avgränsa oss till den senare kategorin, kunskapsintensiva organisationer. Dessa kategoriserar i sin tur Löwendahl (ibid) utifrån vilken typ av output organisationen producerar: Professionella tjänster, icke professionella tjänster och varor. Vad som skiljer tjänsteproducerande kunskapsintensiva företag från varuproducerande är klart, men vad som särskiljer ett professionellt tjänsteföretag från icke professionellt tjänsteföretag kan däremot uppfattas som mer oklart. Löwendahl (ibid) har valt att olik majoriteten av författare inom ämnet, fokusera på produkten istället för vilka som producerar produkten. Hon definierar en professionell tjänst med följande karakteristika:

- Mycket kunskapsintensiv, levererad av personer med hög utbildning och med nära koppling till forskning inom området.
- Hör grad av kundanpassning.
- Hög grad av ansträngning och personligt omdöme av dem som levererar tjänsten.
- Innefattar ofta en stor del interaktion mellan klienten och leverantörens representant.
- Den levereras inom ramen för professionella normer, t ex att värdera klientens intressen högre än det egna företags vinst (the altruistic service to clients) samt att respektera gränserna för professionell expertis.

Exempel på företag som Löwendahl (2000) anser vara professionella tjänsteföretag är revisionsfirmor, management konsulter, teknikkonsulter m fl. Icke professionella tjänsteföretag kan vara exempelvis gourmetrestauranger och skolor. Självfallet kan olika delar av samma företag inordnas under olika kategorier. Exempelvis kan en aluminiumburksproducent, som huvudsakligen är kapitalintensiv, även omfatta avdelningar som mer liknar den kunskapsintensiva organisationens karaktär. En sådan avdelning kan vara en marknadsavdelning. Detta är ett resultat av den förenkling som denna slags kategorisering förorsakar.

Andra författare använder benämningen kunskapsföretag för en typ av företag som liknar Löwendahls professionella tjänsteföretag. Alvesson (2000) återger en sammanfattning av andra författares definitioner av kunskapsföretag:

- Väsentliga inslag av problemlösning och icke-standardiserad produktion.
- Kreativitet hos utövaren och den organisatoriska miljön.
- Starkt individberoende och hög grad av självständighet hos utövaren.
- Hög utbildningsnivå och professionaliseringsgrad hos flertalet anställda.
- Traditionella substansstillgångar är ej centrala utan de kritiska elementen finns i huvudet på de anställda och i nätverk, kundrelationer, manualer och tjänsteleveranssystem.
- Starkt beroende av nyckelpersoners lojalitet och – för att vända på detta – stark sårbarhet för att personal slutar.

Liksom Löwendahl skiljer Alvesson på kunskapsintensiv, arbetsintensiv och kapitalintensiv verksamhet. Han nämner även att man kan skilja på ”rena” kunskapsföretag och högteknologiska företag. Skillnaden mellan dessa är att i högteknologiska kunskapsföretag kommer de anställdas kunskap till uttryck genom innovationer i produkter och teknologi. Men i ”rena” kunskapsföretag är individerna kunskapsbärarna, genom vilka företagets tjänster produceras och levereras. Även Alvesson (ibid) diskuterar begreppet professionella tjänsteföretag och i samband med detta problematiken med gränsdragningen mellan vad som är en profession och vad som inte är det. Både kunskapsföretag och professionella tjänsteföretag är begrepp som inte är allmänt vedertagna eller specificerade och kan därför uppfattas något vaga. Men de liksom andra liknande begrepp ger dock en nyansering som möjliggör en kategorisering av de företag som kan inordnas under dessa epitet.

3.2 INLÄRNINGSPROCESSEN & KOMPETENSUTVECKLING

Björn Axelsson (1996) anser att begreppet kompetensutveckling ofta används som synonymt begrepp med den individuella läroprocessen varigenom kompetens förvärvas. Han menar att lärandet kan, när vi ser till hur den enskilda individens kompetens kan höjas, i huvudsak sägas ske i två typer av situationer:

1. Genom lärande i formella utbildningssituationer, ibland externa sådana, t ex hos en kursorganisatör, ibland interna. Vi använder begreppet utbildning:

”Utbildning är en medvetet planerad aktivitet och den genomförs ofta av särskilda institutioner, t ex skolor, universitet och utbildningsföretag. Den kan dock även arrangeras och bedrivs av företagsinterna enheter.”

Ett problem som är ständigt återkommande vid det externa lärandet är att i efterhand överföra de förvärvade kunskaperna till den praktiska situation som råder inom företag. Kompetens är, som vi tidigare gått in på, alltid kopplad till en specifik situation och arbetsuppgift (Ellström, 2002). Detta problem kan naturligtvis även uppstå vid interna utbildningar, men där görs ofta i större utsträckning försök att situationsanpassa utbildningarna (Axelsson, 1996).

2. Genom lärande i det praktiska yrkeslivet, d v s lärande i form av successiv förändring av arbetsuppgifterna, lärande av och genom andra medarbetare inom eller utanför företaget och/eller i andra sammanhang. Exempel på andra sammanhang kan t ex vara besök med praktik på andra enheter än den egna, erfarenhetsutbytesgrupper (nätverk) av olika slag med mera. Ett samlingsbegrepp för allt detta är *on-the-job-training*. (ibid)

”On-the-job-training är aktiviteter som är inriktade på att stödja, strukturera och följa upp medarbetarnas lärande. Det avser vanligen ett vardagligt lärande och/eller i anslutning till arbetsuppgifterna. Det kan ske såväl med som utan inblandning av eventuella utbildningsenheter i företaget.”

3.2.1 Kunskapsledning

Karl Erik Sveiby myntar i sin bok *Kunskaps Ledning - 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer* (1991), begreppet *kunskapsledning*. Kunskapsledning är något som vilken organisation som helst kan ägna sig åt, oavsett om man är ett rent kunskapsföretag eller ej, men är av naturliga skäl vanligare inom kunskapsintensiva företag. Kunskapsledning grundar sig i synen på personal som en intäktsskapare istället för en kostnadspost. Med begreppet vill författaren utforma en samlad teori eller närmare bestämt råd för ledning av kunskapsorganisationer, vare sig de är offentliga förvaltningar, företag eller avdelningar i större organisationer. Sveiby fokuserar dock främst på ”rena” kunskapsföretag. Det företag som studerats i föreliggande rapport är inte ett ”rent” kunskapsföretag, men har en hel del element gemensamt med dessa, varför vi anser att Sveibys resonemang har något att tillföra

rapportens teoretiska referensram. I boken liknas företaget vid en tunna. Innehållet är kunskap som hela tiden måste fyllas på genom investeringar i FoU, utbildning mm. Att på detta sätt ”fylla på kunskapstunnan” är nödvändigt för att inte tappa mark mot konkurrenterna. Likt den Japanska företagskulturen anser Sveiby att de västländska företagen bör fokusera mer på att utveckla de anställda och gå ifrån det tayloristiska synsätt som mer eller mindre fortfarande präglar det västländska företagandet.

3.2.2 Kompetensbegreppet

Ordet kompetens härstammar från latinets *competo*, som betyder att skapa någon form av resultat. På senare år har många försök gjorts att definiera begreppet och trots att det är vanligt förekommande inom såväl teoretiska som praktiska sammanhang så skiljer sig dessa definitioner många gånger markant åt. Ibland blir skillnaderna så påtagliga att vi helt enkelt talar om flera olika innebörder av samma ord. Många använder ordet kompetens som synonym till kunskap. Kompetens är dock ett vidare begrepp än kunskap som bara utgör en del av den totala kompetensen. Kunskap kan utgöra en teoretisk bas, men är ofta inte tillräcklig för att klara av en konkret situation.

Enligt kompetensutredningen som utfördes av dåvarande arbetsdepartementet, nuvarande näringsdepartementet (SOU 1991:56), innebär kompetens ”förmågan att klara av olika krav som ställs i en viss situation i en viss verksamhet”. I Svenska Akademiens Ordbok (2002) står ordet kompetens definierat som *tillräcklig skicklighetsbehörighet*. Dessa innebörder kan betraktas som allmänt vedertagna och är fullt tillräckliga i de flesta situationer. I den akademiska världen och i professionella sammanhang problematiseras uttrycket däremot avsevärt. Här är diskussionen kring vad som egentligen utgör kompetens livlig och det förs ständigt fram nya definitioner av begreppet. Många gånger diskuteras också olika typer av kompetens.

Det förekommer alltså en uppsjö av definitioner av begreppet och vad som utgör kompetens. Generellt kan man säga att begreppet har blivit mer komplext genom åren. Om man för femtio år sedan nöjde sig med en mening för att förklara dess innebörd, så rör det sig idag om hela avhandlingar kring ämnet. Många nya teorier är varken särskilt revolutionerande eller kontroversiella, utan snarare utvecklande. Det tillkommer helt enkelt ytterligare ett perspektiv, med nya tankar, idéer och modeller att följa, men dessa kompletterar oftare än de omkullkastar det som tidigare sagts kring ämnet.

3.2.3 Syn på kompetensutveckling

Det rationalistiska synsättet: Enligt det rationalistiska perspektivet så består kompetens av ett antal egenskaper, såsom kunskaper och färdigheter som används i arbetsutförandet. Ett typiskt exempel där man har försökt fånga begreppet genom att lista ett antal egenskaper, är den så kallade *Job Element Metoden* (Sandberg & Targama, 1998). Här blir kompetens en produkt av individens kunskaper, färdigheter, förmågor, vilja, intresse och personlighetsdrag. Det rationalistiska synsättet sträcker sig långt bak i tiden och har utvecklats från att vara mer personorienterat till att bli mer arbetsorienterat, för att slutligen anta en kombination av de båda i den multiorienterade inriktningen.

Karl Erik Sveiby (1991) skriver i sin bok *Kunskaps Ledning* att en människas kompetens kan sägas bestå av fem delar och att summan av dessa blir avgörande för om en person är att betrakta som kompetent eller inte.

1. De formella kunskaperna erhållna genom utbildning.
2. Färdigheter som man får genom praktisk övning. De kan vara både praktiska (ex maskinskrivning) och mer intellektuella (ex språk) färdigheter.
3. Erfarenheter som man får genom att lära av egna misstag och framgångar i livet.
4. Värderingar. Vad man tror på som människa, ”vad som känns rätt för mig”.
5. Dessutom finns det en ”social kompetens” – kontaktförmågan – d v s förmågan att bygga upp och behålla relationer och lära känna människor.

(Karl Erik Sveiby, 1991, s 80)

Sveibys syn på kompetens präglas av vad vi skulle vilja benämna som ett typiskt personorienterat rationalistiskt perspektiv. Per-Erik Ellström (2002) menar däremot att med kompetens avses en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Med andra ord förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder. Den förmåga som avses kan definieras i termer av:

- psykologiska faktorer, d v s olika typer av perceptuella och manuella färdigheter (t.ex. fingerfärdighet, ”handlag”);
- kognitiva faktorer, d v s olika typer av kunskaper och intellektuella färdigheter (tex förmågan att lösa problem och fatta beslut);
- affektiva faktorer, d v s viljemässiga (motivationella) och känslomässiga (emotio- nella) handlingsförutsättningar (t ex engagemang, värderingar);
- sociala faktorer, d v s olika sociala färdigheter (t ex samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga). (ibid)

En viktig aspekt att beakta i den ovan givna definitionen är att man inte kan tala om kompetens i generella termer, m a o icke situations- eller uppgiftsbetingad. Begreppet står med andra ord alltid i relation till sin omvärld och saknar därmed frånskiljd denna helt innebörd. Per-Erik Ellström kan därför anses tillhöra den mer arbetsorienterade eller multiorienterade falangen inom det rationalistiska perspektivet. Per-Erik Ellström (2002) menar vidare att för att bedöma en individs kompetens krävs empiriska studier av olika förmågor som den specifika uppgiften kräver.

Det rationalistiska synsättet har på senare år kommit att anses som förlegat inom såväl teori som praktik. Istället har man rört sig mot ett mer förståelsebaserat eller tolkande perspektiv på kompetens. Därmed inte sagt att det rationalistiska perspektivet inte lever kvar än idag, eftersom övergången till ett mer tolknings och förståelsebaserat synsätt på kompetens främst har ägt rum på ett retoriskt plan (Sandberg & Targama, 1998).

Det tolkande/förståelsebaserade synsättet: Sandberg & Targama (ibid) menar att en individs kompetens är tätt förknippat med personens förståelse för sin arbetsuppgift. Att ha en god förståelse för sin arbetsuppgift utgör själva innebörden av ordet kompetens. Författarna hävdar att utan en adekvat förståelse av vad som utgör kompetens är det omöjligt att bedriva en effektiv utveckling av människors kompetens.

Inom det tolkande/förståelsebaserade paradigmet ställer man sig kritisk till att de rationalistiska ansatserna kategoriserar kompetens på förhand genom modeller som *KSA* (kunskap, färdigheter och förmåga) och *Job Element Metoden*. Om vi på förhand definierar vad kompetens är finns en uppenbar risk att vi bekräftar vår egen modell av kompetens

snarare än att göra en viss mänsklig kompetens i arbetet synlig (Sandberg & Targama, 1998). Liksom inom ett senare rationalistiskt perspektiv betonar det tolkande perspektivet relationen mellan individen och arbetsuppgiften. Man nöjer sig dock inte med att konstatera att en individs kompetens alltid står i förhållande till dennes arbetsuppgift. Man vill även hävda att personer aldrig utför en objektivt given arbetsuppgift, utan ett förstått arbete. Att arbetet alltid är förstått innebär att de kunskaper och färdigheter som en person använder i utförandet alltid är relaterade till arbetet genom personens förståelse av arbetet. Människans handlande styrs inte av faktiska förutsättningar i situationen, utan hennes handlande styrs av hur hon tolkar och uppfattar vad som är faktiska förutsättningar i situationen. Två personer kan till exempel besitta identiska egenskaper (ur ett rationalistiskt perspektiv skulle de då vara lika kompetenta), men utföra ett och samma arbete olika beroende på vilka egenskaper de använder och hur de använder dessa i arbetets utförande. Två företagsledare med samma arbetsuppgift kan uppfatta sin roll inom organisationen som antingen rådgivande eller befallande emot sina underordnade.

3.2.4 När kompetensutveckling blir till en börda

Även om lärande är ett positivt laddat ord, så kan man inte ta förgivet att all form av lärande är positivt. Den medvetna lärprocessen kan vi i stor utsträckning kontrollera. Här är det frågan om en avsiktligt planerad och medveten process, eller så kallad *intentional learning* (Ellström, 2002). Detta lärande har oftast en positiv påverkan på en individs kompetens. Det negativa lärandet är i stället oftast oavsiktligt och mer eller mindre omedvetet till sin karaktär. Så kallad *incidental learning* (ibid) är ingen planerad process, utan är snarare ett resultat av våra erfarenheter och upplevelser. Är det frågan om negativt laddade upplevelser så kan detta mycket väl tänkas få en negativ effekt på individens kompetens. Möts vi t ex ständigt av motgångar kan självkänslan bli låg, vilket i sin tur resulterar i att vi presterar sämre.

Kompetensutveckling på individnivå behöver inte nödvändigtvis alltid gå i linje med vad som är önskvärt på företagsnivå. Utgår vi t ex från Per-Erik Ellströms (2002) definition av kompetens (se avsnitt 3.2.2), så spelar affektiva faktorer en viktig roll. En person som förvärvat högre kunskaper i form av högre formell utbildning kan komma att betrakta sig själv som överkvalificerad för sin arbetsuppgift. Känner sig personen mindre motiverad att utföra sina arbetsuppgifter så är det tveklöst så att såväl individ- som företagskompetensen kan minska trots att individens kunskaper ökat och till och med kunnat certifieras. En ökning i

individens kognitiva förmåga kan med andra ord få en negativ effekt på individens affektiva förmåga och på så vis resultera i en lägre kompetens. Björn Axelsson (1996) menar att för att ekvationen skall fungera krävs i så fall att företaget har uppgifter på den nya nivån att erbjuda, eller att individen i och med sin höjda kompetens förmår bidra till att skapa nytt innehåll i arbetsuppgifterna. Som vanligt måste kompetens alltid relateras till den uppgift som individen förväntas utföra.

3.4 SYFTE MED KOMPETENSUTVECKLING

Syftet med kompetensutveckling kan skilja sig mycket åt beroende på vilken typ av kunskapsintensivt företag, vilken bransch etc som avses. Det kan handla om alltifrån rena belöningsystem för anställda till strategiskt viktiga investeringar i kompetensutveckling i syfte att höja organisationens konkurrensförmåga. Dessutom är det givetvis så att ett företag kan ha flera syften med att ha kompetenshöjande åtgärder som en del av sin grundläggande affärsstrategi.

Sveiby (1995) diskuterar att det är av stor vikt för företag att attrahera nyckelpersoner till organisationen. En nyckelperson kan i det här fallet vara en person som klarar av att lösa komplicerade problem eller har förmågan att dra till sig kunder. Förekomsten av den här typen av personer kan sägas vara oumbärlig för kunskapsintensiva företag, då dess främsta konkurrensmedel, som tidigare nämnts, är kompetensen hos dess medarbetare. Ett företag kan exempelvis attrahera nyckelpersoner genom att erbjuda en bra lön samt genom att ha ett bra rykte. Det är dock sällan det går att locka lämpliga personer genom enbart ekonomiska incitament utan det är ofta minst lika viktigt att kunna erbjuda goda möjligheter att utveckla sin kompetens inom organisationen. En individ väger givetvis in olika aspekter i samband med att denne av olika anledningar söker en ny arbetsmiljö, men generellt sett så har påvisandet av utvecklingsmöjligheter en positiv inverkan på dessa individers val.

Vidare menar andra, däribland Löwendahl (2000), att det är lättare att motivera materiella investeringar i en organisation än immateriella investeringar, vilket till exempel innefattar kompetensutveckling, eftersom det förstnämnda är någonting som personer i ledande positioner utan svårigheter kan peka på och visa betydelsen av i form av ökad produktion eller effektivitet. Organisationer kan dock motivera och rättfärdiga kostnaden för medarbetares individuella kompetensutveckling genom att påvisa att företagets borsvärde höjs. Marknaden

lyfter nämligen fram det osynliga kapitalet genom att värdera aktierna högre än vad det synliga egna kapitalet egentligen redogör för, vilket i synnerhet premierar kunskapsintensiva företag (Sveiby, 1995). Ofta är det så att de immateriella tillgångarna tillmäts lika stor vikt eller till och med något större vikt än de materiella, av investerare på aktiemarknaden (ibid). Detta innebär att kunskapsintensiva företag kan höja sin attraktionsnivå på börsen genom att förbättra, framhålla samt öka de osynliga tillgångarna, bl a genom exempelvis kompetenshöjande åtgärder, vilket i förlängningen genererar investerare som bidrar med ekonomiskt kapital. Dessutom är det onekligen så att ett höjt börsvärde i sig leder till ökad uppmärksamhet och positiv rapportering kring företaget. Något som gör organisationen mer intressant, både för andra organisationer (större affärsmöjligheter) och enskilda individer (potentiella medarbetare).

Det är även viktigt att poängtera att kompetensutveckling av medarbetare kan bidra till en ökad konkurrenskraft, effektivitet, produktivitet etc inom organisationen i stort. För kunskapsintensiva företag är detta av väldigt stor vikt då det i syfte att tillfredsställa kundens behov på bästa möjliga sätt, är kompetent personal som är det främsta konkurrensmedlet gentemot andra organisationer. Detta är särdeles relevant då den expanderande servicesektorn har förändrats på flera sätt, bland annat genom att kunderna, generellt sett i de flesta branscher, har blivit mer omdömesgilla och krävande under det senaste decenniet (Normann, 2000).

I takt med att den teknologiska utvecklingen har ökat i omfång och hastighet har behovet av uppdatering av personal inom kunskapsintensiva organisationer ökat (ibid). För att kunna vara så effektiv och professionell som möjligt är det viktigt att inneha ett bra kunnande gällande dels den teknologi de själva använder inom organisationen, men också den teknologi som deras kunder har att göra med i sina organisationer. I många fall är det möjligt att genom till exempel användandet av ny teknologi för kommunikation, åstadkomma en stor effektivisering av både den egna organisationen, men även klienters organisationer ifall bara den nödvändiga kunskapen finns inom organisationen. Det är visserligen möjligt att ”köpa” kompetens genom att rekrytera individer med den kunskap som organisationen är i behov av, men i syfte att er hålla en mer exakt kunskap i förhållande till vad de behöver, kan det vara lämpligare att kompetensutveckla individer inom organisationen, eftersom de vet vilken kapacitet en person innehar samtidigt som det är möjligt att styra dennes utveckling i en viss riktning.

3.5 KOMPETENSUTVECKLINGSPROCESSEN

Liksom andra processer kan man påstå att en kompetensutvecklingsprocess består av tre stadier; planering, genomförande och uppföljning. Denna process ska nedan brytas ned i dessa tre beståndsdelar och diskuteras var för sig.

3.5.1 Kompetensplanering

Är det viktigt att sätta mål och att planera hur, när och vem som ska utbildas i ett företag? Att i ett inledande skede av processen planera hur utbildningen ska genomföras och sedan följa denna planering, utan att göra några större åtgärder för att återreflektera över denna? Ur ett rationalistiskt synsätt är denna arbetsgång det naturliga förfaringssättet. Lärandet ses enligt Per-Erik Ellström (1992) ur ett rationalistiskt synsätt, som en kontinuerlig cykel varigenom mål och kunskaper byggs upp för att sedan omsättas och prövas i handling, enligt modellen ”tänka-först-handla-sen”. Det är dock enligt Ellström (ibid) empiriskt påvisat att trots formulerade mål och handlingsplaner är individens handlande snarare styrt av det som den socio-materiella omgivningen erbjuder. Eftersom organisationen är uppbyggd av en grupp individer är det inte orimligt att utgå från att organisationens ”beteende” är jämförligt med individens. Enligt detta perspektiv styrs organisationens handlande alltså inte av en fastlagd plan, utan växer fram ur interaktionen mellan organisationen och omvärlden. Ur detta icke-rationalistiska perspektiv anses mål och planer ofta inkonsistenta och vaga, men utgör därför inget hinder, utan snarare en förutsättning för lärande. Målen kan således inte utvecklas före och oberoende av handlandet, utan konkretiseras och formas under själva handlandet. Utifrån ett rationellt perspektiv kan det förväntas att de investeringar som görs på kompetensutveckling motiverats genom mål-medel-rationell beslutsprocess baserad på: (a) företagets övergripande mål, affärsidé och strategi; samt (b) objektiva data om krav/efterfrågan på kvalifikationer, utbildningsbehov samt de kostnader respektive effekter, som är förknippade med tillgängliga strategier/metoder för kompetensutveckling (ibid). Från detta rationalistiska perspektiv har Ellström skiljt tre mindre rationalistiska perspektiv och samtidigt en mer komplex bild av denna typ av planerande och beslutsfattande. Utifrån ett humanistiskt synsätt framträder bilden av beslutsfattande som inkrementalistisk anpassnings- och läroprocess. Ett konflikt-kontroll perspektiv betonar beslutsfattandets egenart av konfliktfylld interaktion, förhandling och kompromiss mellan olika grupper. Slutligen ses

beslut, utifrån ett institutionellt perspektiv, som ett resultat av slump och tillfälliga sammanträffanden, snarare än av reflekterande val och analys (March & Olsen, 1976; 1984; Ellström, 1983; 1984; genom Ellström, 1992).

Vilken bild framträder då ur empirisk forskning? Enligt den starkt rationalistiskt kopplade handbokslitteraturen om kompetensutveckling betonas ofta nödvändigheten av stark koppling mellan investeringar i kompetensutveckling och företagets vision och affärsstrategi. Frågan är dock om det förhåller sig så även i praktiken? Den bild som framträder ur den empiriska forskning som genomförts i ämnet är dock avvikande. Undersökningar visar att satsningar på olika former för kompetensutveckling ofta framstår som kortsiktiga, av ad hoc-karaktär och reaktiva snarare än styrda, medvetna överväganden baserade på formulerad policy kopplad till mål och strategier (Keep, 1989; Storey & Sisson, 1989; Kjellberg, 1989; genom Ellström, 1992). Enligt en svensk undersökning gjord på 10 företag, sammanfattas företagens satsningar på kompetensutveckling av författaren med följande påståenden (Kjellberg, 1989; genom Ellström, 1992):

- att det saknas strategi för personalutveckling
- att det saknas långsiktig planering och uppföljning av personalutveckling
- att utbildningsinsatserna sker "akut", och på så vis inte blir rätt förankrade eller satta i ett vidare perspektiv.

Även i andra hänseenden är företagens besluts- och planeringsprocesser skiljda från idealrationella visioner. Beslut om investeringar i kompetensutveckling baseras sällan på objektiv och systematiskt insamlad information om kvalifikationskrav, utbildningsbehov eller kostnadseffekter av alternativa strategier/metoder för kompetensutveckling (Hendry, Pettigrew & Sparrow, 1988; Saari m.fl., 1988; genom Ellström, 1992). Vad som istället utmärker den process varigenom kompetensutvecklande beslut tas är enligt författarna (ibid, s. 124):

"The processes involved are not linear, but iterative by nature, and involve a substantial degree of learning by doing. They are subject to a range of influences, to imperfect information, and to 'soft' criteria. While the process is not a tidy, rational one in terms of costs and benefits of alternative approaches, nor is the process simply idiosyncratic. Parts of the whole process are subject to established methodologies (such as 'training needs analysis'). But equally, these become refined through 'learning by doing'."

Istället för en övervägande rationell beslutsprocess så framställer empirisk forskning också inom detta område beslutsfattande som präglad av inkrementalism, motsättningar mellan

intressegrupper och kontextuella begränsningar, d v s aspekter som betonas utifrån ett konflikt-kontroll synsätt respektive ett institutionellt synsätt. I figur 3.1 sammanfattas skillnaderna i det rationalistiska jämfört med det icke-rationalistiska perspektivet (Ellström, 1992; genom Christer Marking, 1992).

Aspekt	Rationalistiskt perspektiv	Icke-rationalistiskt Perspektiv
1. Syn på mål, intentioner och handlingsplaner	Klara och tydliga, mål som styrande för handling	Vaga och inkonsistenta, mål som rekonstruktioner eller rationaliseringar av handling
2. Typ av kunskap	Explicit kunskap	Implicit kunskap
3. Grundläggande handlingsmodell	Teknisk-instrumentell	Kontextuell ("Situated action")
4. Dominerande tankeprocess	Analytiskt tänkande	Intuitivt tänkande
5. Grundläggande Modell för lärande	Feed-forward-baserat hypotesprövande: "Tänka-först-handla-sedan"	Feed-back-baserat, reflekterande: "Handla-först-tänka-sedan"
6. Medium/metod för lärande	Formell undervisning Verbal instruktion Tillämpningsövningar	Lärande-genom-reflektion utifrån vardagliga problemsituationer ("situated learning")

Figur 3.1: Rationell & icke rationell syn på kompetensplanering (Ellström, 1992; genom Christer Marking, 1992)

Som ovan nämnts är ofta de mer handbokspräglade kunskapsbidragen i ämnet orienterade mot ett rationalistiskt perspektiv. Ett exempel på detta är Thommy Haglund och Leif Ögårds bok, *Livslångt Lärande* (1995). I denna presenterar författarna en arbetsmodell för kompetensutveckling och för att skapa en lärande organisation, kallad 3L-modellen. De redogör för ett antal principer som de anser bör prägla företag. Kompetensutveckling ska:

- täcka kortsiktiga, akuta behov som uppstår p.g.a. den flexibilitet som ett företag idag måste kunna leva upp till. (Denna del ska i ett sunt företag vara liten i förhållande till den långsiktiga kompetensutvecklingen).

- långsiktigt samordnas med företagets affärsidé och samplaneras med arbetet med affärsplanen.
- riktas mot tydliga och mätbara mål samt följas upp så att erfarenheterna används för ytterligare utveckling av mål och mätmetoder. Kan man inte mäta effekterna så ska man göra bästa möjliga värdering av effektiva insatser och följa upp dessa.
- vara en strategisk, uthållig och prioriterad del av företagets verksamhet.
- vara fasförskjutet i förhållande till dagens mönster för anpassning till konjunkturykeln.

Haglund och Ögård menar att många företag har problem med att göra urval, målsätta, planera och följa upp sin kompetensutveckling. Följaktligen upplevs ingen positiv effekt av de satsningar som görs. En orsak till detta tror de vara att kraven på cheferna i detta avseende inte har gjorts tydliga. De har mätts och belönats utifrån andra faktorer. Också när det gäller planeringshorisonten finns en hel del övrigt att önska, anser Haglund och Ögård (ibid). De menar att istället måste de framtida behoven sökas, proaktivt planeras och en satsning måste ske så att behoven till största delen är tillgodosedda när efterfrågan uppstår. En gapanalys för kompetensen i företaget bör upprättas, d v s var företaget är idag kompetensmässigt och var företaget bör vara inom ett visst antal år. Utifrån denna analys bör man sedan konstruera en kompetensplan eller som författarna uttrycker det ”fatta ett gemensamt och samordnat beslut om företagets affärsstrategi och kompetensutvecklingsplan”. Författarna sammanfattar sin åsikt om kompetensplanens funktion i lärande organisationer genom att fastslå att ”det måste finnas en plan för företagets kompetensutveckling. Den är strategiskt viktig och arbetet med att ta fram den ska samordnas med arbetet att ta fram företagets affärsplan”.

3.5.2 Kompetensutveckling i praktiken

Det finns många olika sätt att genomföra kompetensutveckling inom en organisation. Beroende på aspekter såsom företagsstruktur, typ av individer, resurser samt syfte med kompetensutvecklingen så kan nivån och utseendet på en sådan process vara väldigt varierande.

Det är relativt vanligt att större företag ger varje avdelning inom organisationen en form av pott, bestående av resurser i form av pengar och tid som ansvariga kan spendera på sin avdelnings kompetensutveckling. Det innebär i praktiken att varje medarbetare garanteras kompetensutveckling ett visst antal dagar per år, till en någorlunda fastställd kostnad. Inom

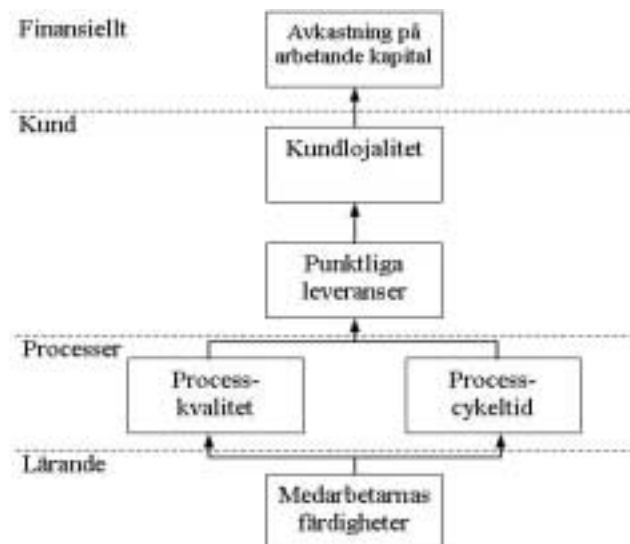
vilket område kompetensutvecklingen sker kan i slutändan både vara företagets och individens val, ofta beroende på vilket bakomliggande syfte kompetensutvecklingen har, det vill säga om det är en form av belöning till medarbetaren eller om det är en medveten strategisk satsning ifrån företaget i syfte att höja kompetensen inom organisationen inom ett eller flera områden.

3.5.3 Uppföljning av kompetensutveckling

Som tidigare nämnts är det enligt vissa synsätt essentiellt för en väl fungerande kompetensutvecklingsprocess, att kunna följa upp sina insatser. Jämfört med investeringar i andra resurslag, är det en mer komplicerad process att följa upp kompetensutveckling i ekonomiska termer. Orsaken är att ett ekonomiskt överskott med stor svårighet kan härledas till den kompetensutveckling som företagets anställda genomgått. Kompetensutvecklingen syftar kanske inte heller till att i första hand förbättra det ekonomiska resultatet, vilket skulle medföra att ett ekonomiskt uppföljningsmått skulle bli obrukbart. Istället för och som komplement till de ekonomiska mätetalen använder många företag sig av olika kvalitativa uppföljningsinstrument, såsom intervjuer och enkäter. Ett instrument som utvecklats för att styra hela organisationen mot en uttalad vision och som bl a omfattar olika styrtalet för kompetensutvecklingsprocessen, är det balanserade styrkortet (Balanced Scorecard). Nedan har vi valt att presentera hur syftet med det balanserade styrkortet och hur dess funktion ser ut. Orsaken är att vi anser att det möjliggör utvecklandet av icke finansiella mätetal för bl a kompetensutveckling, enligt styrkortets balanserade modell.

Det balanserade styrkortet: Styrkortet lanserades i början av 1990-talet av Robert Kaplan och David Norton i syfte att uppnå balans mellan kort- och långsiktiga målsättningar, mellan finansiella och ickefinansiella mått, mellan utfallsmått och drivande mått samt mellan externa och interna prestationsperspektiv (Kaplan & Norton, 1999). För att göra detta möjligt är styrkortets grundform uppdelat i fyra (ibland fler) perspektiv: finansiellt, kunder, interna processer och lärande, vilket styrtalet för kompetensutveckling finns. Varje perspektiv omfattar ett antal drivande mått och utfallsmått som är kopplade till företagets vision och strategi. Med drivande mått menas de som har betydelse för den framtida prestationen och med utfallsmått mäts resultatet av nedlagda insatser. För att förenkla kan detta jämföras med hur prestationer mäts i ishockey. Drivande mått kan här vara antal assist och utfallsmått kan vara antal mål. Ett annat syfte med det balanserade styrkortet är att fungera som ett

hjälpmedel för att nå enighet kring en vision och strategi. Orsaken är att initialt i arbetsgången vid införandet av ett balanserat styrkort, måste organisationen enas kring en vision som sedan ska omsättas i organisationen. Detta tvingar chefer från olika divisioner och kulturer inom företaget att arbeta tillsammans och enas om hur man vill att företagets framtid ska se ut. De övergripande målsättningarna ska efter att företagets medarbetare förstått dessa och hur de kan arbeta för att förverkliga visionen, brytas ner i lokala målsättningar och styrtalet. Hela styrkortet kan man säga är uppbyggt på ett orsak-verkan antagande. Det som mäts på lokal nivå har enligt ett förutbestämt orsak-verkan samband verkningar på de övergripande styrtalet och strategin. På så vis knyts insatserna i t ex kompetensutveckling till företagets övergripande mål. Nedan illustreras (figur 3.2) ett orsak-verkan samband som en vertikal vektor genom styrkortets fyra perspektiv. Det är på detta vis man kan gå tillväga vid kartläggning av en organisations orsak-verkan samband.



Figur 3.2: Vertikal vektor (Kaplan & Norton, 1999)

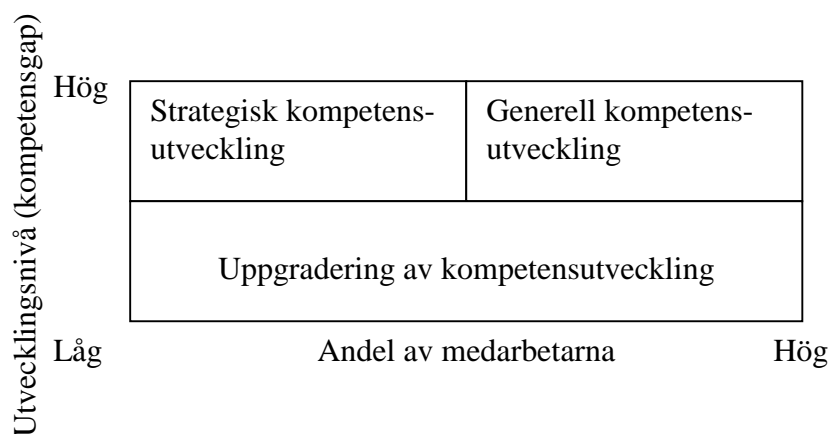
Lärande-perspektivet identifierar den infrastruktur som företaget behöver för att stödja strategin och de övergripande målsättningarna. Enligt Kaplan och Norton (ibid) kommer organisationers lärande från tre källor: människor, system och rutiner. Oftast kan företaget identifiera att det finns klyftor mellan vad som krävs i form medarbetares kompetens och systemens/rutinernas stöd för vad som krävs för att uppnå visionen. För att fylla dessa klyftor måste företagen investera i bl a kompetensutveckling. Målen med dessa investeringar avspeglas i lärande perspektivet. Målen med kompetensutvecklingen delas upp i allmänna styrtalet, exempelvis "utbildning och färdigheter" och specifika styrtalet som exempelvis detaljerade branschspecifika indextal för just de färdigheter som krävs i den nya konkurrenssituationen. En styrka med det balanserade styrkortet är att det stödjer investeringar som syftar att utveckla medarbetarna i högre grad än om fokus begränsats till

kortsiktiga finansiella mätetal. Orsaken är att dessa investeringar endast syns som periodiska utgifter i den ekonomiska redovisningen och kan därför lätt minskas för att nå en högre vinst på kort sikt. På lång sikt kan däremot utvecklingen vara förödande för företaget. Det balanserade styrkortet undviker detta genom att lägga lika stor vikt vid det ekonomiska resultatet som vid icke ekonomiska styrtalet som exempelvis anställdas kompetens.

Kravet på kompetens kan enligt Kaplan och Norton (ibid) betraktas utifrån två håll: å ena sidan som den nödvändiga utbildningsnivån och å andra sidan som den andel av medarbetarna som behöver kompetensutvecklas. Utifrån dessa perspektiv har författarna urskiljt tre kompetensutvecklingsscenarier:

1. Strategisk kompetensutveckling – En koncentrerad del av medarbetarna behöver en hög nivå av nya, strategiska färdigheter.
2. Generell kompetensutveckling – En stor del av medarbetarna behöver omfattande kompetensutveckling.
3. Uppgradering av kompetens – En stor eller liten del av medarbetarna kräver en uppgradering av nyckelkompetenser.

Dessa scenarier kan åskådliggöras i nedanstående figur:



Figur 3.3: Kompetensutvecklingsscenarier (Kaplan & Norton, 1999)

När utvecklingskravet är lågt (nedre halvan av figur 3.3), räcker det med normal träning och utbildning för att medarbetarna ska kunna behålla sin höga kompetens. Organisationer i den övre halvan av figur 3.3 har ett behov av att i stor omfattning utveckla sina medarbetare. För organisationer som behöver generell kompetensutveckling, i den övre högra kvadranten, kan man mäta hur lång tid det tar att utbilda medarbetarna till den önskade nivån och sätta mål att förkorta denna tid. För organisationer i den vänstra övre kvadranten har Kaplan och Norton (ibid) funnit att många organisationer använder sig av ett mått som kallas strategisk kompetens eller sk strategisk kompetenskvot. Detta är en kvot som anger hur stor andel medarbetare som är kvalificerade för specifika strategiska jobb i förhållande till organisationens förväntade behov. Arbetsgången vid mätning med kompetenstäckningskvot kan se ut som nedan:

1. Inledningsvis måste viktiga framtida kompetenser identifieras. Detta kan ske med hjälp av exempelvis analys av organisationens värdekedja.
2. En övergripande marknadsstrategi som anger när kraven ska vara uppfyllda, bör utformas.
3. För varje identifierad kompetens ska en kompetensprofil utvecklas, d v s en specificering av vilka kunskaper, färdigheter och attityder som utgör en kompetensprofil.
4. Utvärdering av vilka medarbetare som är kvalificerade eller kan kompetensutvecklas.
5. En kanal för kompetenshöjningen kan utvecklas i syfte att förenkla och åskådliggöra hur långt varje individ nått i kompetensutvecklingsprogrammet. T ex kan organisationen dela upp kanalen i fyra nivåer, genom vilka medarbetarna avancerar alltefter som de utvecklas. Varje nivå kan sedan förse med en kompetenstäckningsgrad, d v s hur stor andel av medarbetarna som nått respektive nivå.

En tabell för att åskådliggöra kompetenstäckningskvoterna i ett företag kan se ut som figur 3.4. Tabellen åskådliggör var företaget ligger i nuläget och genom att jämföra olika år kan man även uttyda trender i de anställdas kompetensutveckling.

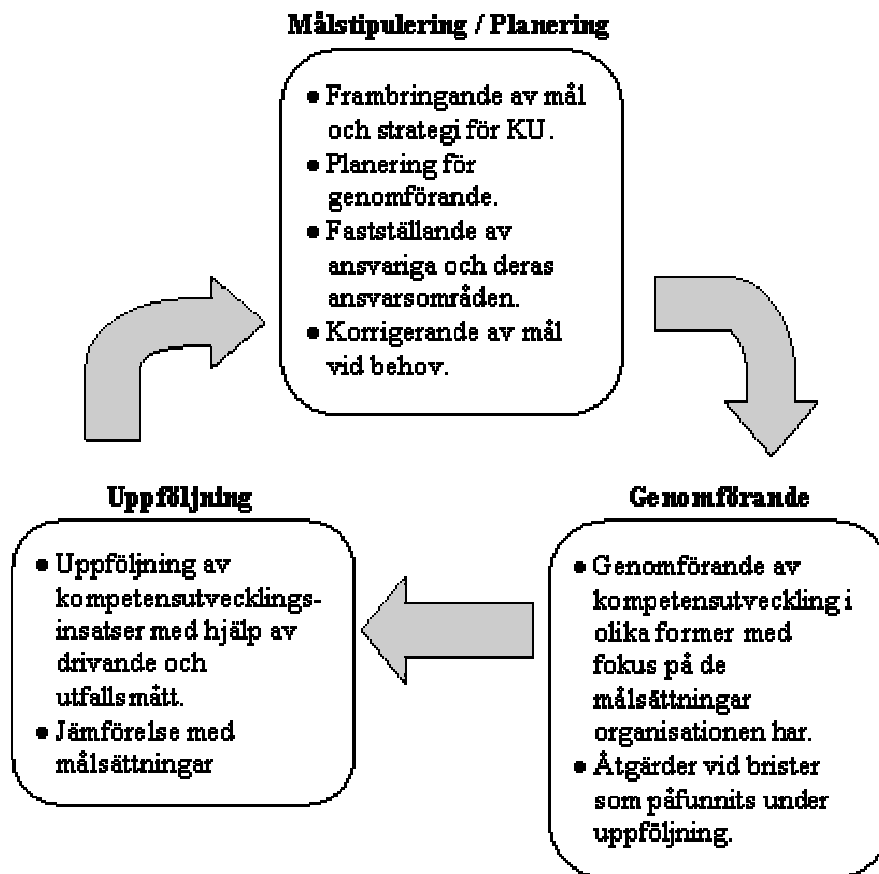
	Årtal	00	01	02	03
Procent medarbetare på olika kompetensnivåer.	Nivå 1 (mästare)				80%
	Nivå 2 (fackman)		15%	70%	10%
	Nivå 3 (Yrkesman)	15%	75%	10%	10%

Nivå 4 (Lärling)	85%	10%	20%	
------------------	------------	-----	-----	--

Figur 3.4: Kompetenstäckningskvoter (omarbetad fr. Kaplan & Norton, 1999)

Som tydliggjorts ovan anser vi att det balanserade styrkortet är ett bra instrument för att styra kompetensutvecklingsinsatserna. Det förser företaget med möjligheten att utifrån sin vision kunna identifiera vilka kompetenser som behövs, var och vem som behöver dessa kompetenser, hur väl kompetensutvecklingen slår ut och kommer att slå ut, genom utformandet och analyserandet av de sk drivande måtten och utfallsmåtten. Genom det balanserade styrkortet försöker man flytta fokus från vad som har hänt till vad som händer och kommer att hända. Även detta möjliggörs genom de drivande måtten. Varför är det då viktigt att fokusera på den information som måtten frambringar, d v s varför är det viktigt med uppföljning. För att använda en allegori som Kaplan och Norton använt kan man likna ett företag vid ett flygplan och ledningen vid piloterna. Om piloterna inte uppmärksammar (följer upp) sina instrument, såsom bränslemätare, höjdmätare mm, så kommer planet liksom företaget att krascha.

För att åskådliggöra de olika delarna av kompetensutvecklingsprocessen som ovan beskrivits, har vi nedan skapat en modell som sammanfattar denna process. Modellen utgörs av tre delar; Målstipulering / Planering, Uppföljning och Genomförande, vilket inte bör tolkas som om de är helt fristående från varandra. Istället kan man säga att dessa interagerar under hela kompetensutvecklingsprocessen. Mål skapas och insatser genomförs för att nå dessa mål, varpå insatserna följs upp för att eventuellt korrigera insatserna och eventuellt målen, vilket inte ska innebära att organisationen ska förlora fokus på det som insatserna ämnade uppnå från början, men däremot att målen bör omprövas och korrigeras. Detta är ett kretslopp som går, eller bör gå, mer än ett eller två varv. Uppföljning bör ske kontinuerligt genom hela processen. Detta symboliseras av de pilar som knyter samman de olika delarna.



Figur 3.5: Modell för kompetensutvecklingsprocessen

4 - RESULTAT

Här presenteras resultatet från enkäterna och de längre intervjuerna. Data insamlat från enkäterna presenteras i form av tabeller samt diagram eller grafer för att ge en bättre översikt.

4.1 DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN

Med intervjuerna hoppades vi kunna kartlägga Automatics kompetensutvecklingsprocess i helhet, dels för att kunna svara på de frågeställningar vi grundar uppsatsen på och dels för att eventuellt kunna ge feedback till Automatic, som på så sätt kan utveckla sitt sätt att arbeta med kompetensen i företaget. Nedan följer en empirisk återgivning av dessa intervjuer. För att underlätta för läsaren har vi valt att kortfattat presentera en sammanfattning av varje intervju, som följer samma frågeföljd som intervjumallen, men som en sammanhängande text. Vi har valt att återge materialet så obehandlat som möjligt för att själv låta läsaren gör tolkningar. I slutet av presentationen av de olika intervjuerna har vi sammanfattat och gjort vissa jämförelser mellan de olika respondenternas svar.

4.1.1 Rickard Karlsson

Rickard Karlsson är försäljningschef för region syd och har arbetat på Automatic sedan 1998. Hans definition av kompetens kan sammanfattas som att vara ”duktig säljmässigt”. För att öka de anställdas kompetens rent konkret erbjuds medarbetarna olika kurser vars längd totalt ska utgöra minst fem dagar om året. Han tillägger dock att inte alla får de fem dagar fortbildning som annars är en minimigräns. Det som han tror att de anställda får ut av och vad de anser vara mest givande med de utbildningar de genomgått, är att de får lära sig mycket om produkterna som de ska sälja och att de tränas i säljteknik. De får t ex en säljmall för telefonförsäljning. Han anser även att det är viktigt att de anställda får självförtroende, kunskaper, men även att man får alla att dra åt samma håll. ”På det sättet kan man säga att vår kompetensutveckling även, i liten omfattning, omfattar en persons karaktär.” Egenskaper som Rickard Karlsson värdesätter hos sina medarbetare är att de ska vara drivande, kunna ”läsa” kunden och att vara ödmjuk. Planeringen av kompetensutveckling sträcker sig ca ett år framåt. Uppföljning av kompetensutvecklingen är knapphändig, medger han. Han tillägger att han litar på att de anställda tar till sig det som de behandlat på kurs. Han förklarar att man ofta

håller informella samtal efter kursdeltagande, där de anställda får uttrycka sina åsikter om utbildningen. Enligt Rickard Karlsson påverkar utbildningen lönenivån – ”om man gått någon utbildning så kan man ju ställa högre lönekrav”. Medarbetarna kan påverka vilken inriktning deras utveckling tar, men den måste vara relaterad till deras arbetsuppgifter. Karlsson nämner att det finns en stiftelse som kan ersätta kostnader för t ex litteratur om någon anställd utbildar sig på fritiden. Även här ställs krav på att utbildningen måste vara arbetsrelaterad. Han anser att det är en definitiv möjlighet att locka nya medarbetare genom att erbjuda kompetensutveckling. Den strategiska kopplingen till kompetensutvecklingen är svag, enligt Rickard Karlsson. I samband med en diskussion om hur man betraktar kompetensutveckling berättar han att man under några sämre år, skar ner på kostnaderna för kompetensutveckling, men ansåg samtidigt att det är fel att betrakta kompetensutveckling som en kostnad i första hand. Han tillägger att man skurit ner på kompetensutvecklingen sedan företaget börsintroducerades år 2000, eftersom han anser att man tänker mer kortsiktigt.

4.1.2 Per Gustavsson

Per Gustavsson arbetar som avdelningschef för HMI-Products och har även fått ansvar för rekrytering och för kontakter med högskolor och universitet. Orsaken till att detta ansvar tillfallit honom beror på att Automatic inte har någon personalansvarig, vars ansvarsområde dessa uppgifter annars troligen skulle ha kommit till del. Varje avdelningschef har således personalansvar för medarbetarna på respektive avdelning. Per Gustavsson definierar kompetens som kunskap, både teknisk och social, hos den anställde. Denna kunskap ska kunna anpassas efter kundens kunskapsnivå och behov. För att konkret öka de anställdas kompetens låter man medarbetarna genomgå utbildningar, såsom adprov (internet, nätverk), säljutbildningar och ledarskapsutbildningar m fl. Man tar även hjälp av leverantörerna vid produktutbildning. Han tror att personalen under dessa utbildningar, förutom kunskapsmässig förkovring, även växer som människor och anser inte att man kan eller borde betrakta kompetensutveckling som en slags belöning för utfört arbete. Enligt Per Gustavsson värdesätter Automatic främst egenskaper som social kompetens, kunskap och engagemang. För att identifiera vilka egenskaper eller kompetenser som företaget kommer vara i behov av i framtiden, menar Per Gustavsson att man exempelvis konsulterar leverantörerna. Orsaken till detta är att det till stor del är leverantörerna som styr inriktningen på utvecklingen inom industrin. Man använder sig även av checklistor för att notera var i kompetensstegen en medarbetare befinner sig. Inom vilket område som respektive medarbetare ska utbildas

bestäms genom en dialog mellan chef och medarbetare. Det finns tre områden att välja på; styrsystem, drivsystem och operatörssystem. Ofta faller det naturligt vilket område som en medarbetare ska utvecklas inom. Vid frågan om han anser att ytterliggare satsningar på kompetensutveckling, skulle skapa mervärde eller om kostnaden skulle överstiga nyttan, fick vi svaret att hans åsikt är att ytterliggare satsningar skulle skapa ett mervärde. Framförallt är han positiv till internutbildning, d v s att personer inom företaget med stor erfarenhet utbildar mindre erfarna medarbetare. Initiativen till kompetensutveckling kommer, enligt Per Gustavsson, från de anställda och arbetsledningen. Tidsplanen för kompetensutveckling sträcker sig några månader framåt i tiden, men ekonomiska budgeten bestäms dock årligen. Per Gustavsson kunde inte ge några exempel på någon form av systematisk uppföljning av kompetensutvecklingsinsatser. Han nämnde att man ofta håller informella samtal mellan medarbetarna och deras chefer. Enligt bestämmelser ska arbetsgivaren hålla medarbetarsamtal minst en gång om året, vilket man följaktligen gör inom Automatic. Vid dessa samtal händer det att medarbetarna får möjlighet att ge uttryck för hur de har upplevt de utbildningar som de genomgått under det senaste året. Hans åsikt är även att uppföljningen av kompetensutveckling inom företaget är undermålig. Han anser att det är fel att betrakta kompetensutveckling som en belöning till vissa anställda. Sedan börsintroduktionen har man blivit mer kortsiktig i sitt tänkande, vilket även påverkat kompetensutvecklingen, menar Gustavsson.

4.1.3 Anders Sjöqvist

Anders Sjöqvist har varit anställd inom Automatic sedan 1993 och har idag positionen som ekonomichef. Hans syn på kompetens är att det är likställt med att vara duktig på sina arbetsuppgifter och att kompetensutveckling är detsamma som utbildning. För att öka de anställdas kompetens, låter avdelningscheferna de anställda på respektive avdelning genomgå interna och externa utbildningar. Anders Sjöqvist förklarar att företaget har en minimigräns för antalet dagar som varje anställd ska delta i någon kompetensutvecklande aktivitet. Denna gräns är satt till fem dagar. Han berättar även att man på ekonomiavdelningen har svårt att nå fem dagars kompetensutveckling. Orsaken är att det är svårt att hitta lämpliga utbildningar, enligt Anders Sjöqvist. Han kunde inte påminna sig om att någon på hans avdelning själv kommit och efterfrågat vidareutbildning, d v s initiativ till kompetensutveckling på ekonomiavdelningen, tas av ledningen. Han kan inte peka på någon kompetensutvecklande aktivitet som de anställda upplevt som speciellt givande – ”tror att de anställda lär sig genom

jobbet generellt”. Egenskaper som värdesätts i Automatic enligt Sjöqvist, är samarbetsförmåga, öppenhet, positivism, kompetens och personer som är drivande. Som ett exempel på vad som utmärker en drivande person, nämner han personer som har en stark vilja att utvecklas. För att identifiera vilka kompetenser som kommer att behövas längre fram i tiden, följer man utvecklingen inom redovisningsområdet. I likhet med Per Gustavsson, anser Anders Sjöqvist att ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde för företaget, men han betonar ändå att kompetensutveckling måste vara relaterad till de arbetsuppgifter som personen utför. Den rätta processen för kompetensutveckling anser Sjöqvist vara att finna hur förbättringar kan åstadkommas, möjliggöra dessa förbättringar genom utbildning av personalen och sedan implementera förbättringarna. Anders Sjöqvist tror att Automatic satsar ungefär lika mycket resurser på kompetensutveckling som dess konkurrenter, men absolut inte mer. Initiativen till kompetensutveckling tas genom en dialog mellan medarbetare och deras chefer. Han nämner att han som avdelningschef har stor frihet från sina överordnade, vad gäller kompetensutvecklingsinsatser på sin avdelning. Anders Sjöqvist kan inte nämna någon plan eller någon tidsram för kompetensutveckling på sin avdelning – ”kompetensutveckling uppstår genom funderingar”. Vid diskussion om den strategiska kopplingen till kompetensutveckling, beskriver han det som kopplingen går från strategi till avdelning och inte strategi till individ. Således faller ansvaret för kompetensutveckling och vilken riktning den tar, med hänsyn till den strategiska planen, på varje avdelningschef. Enligt Anders Sjöqvist består uppföljningen av kompetensutveckling oftast av informella samtal. Han nämner dock att han en gång använt sig av en uppföljningsguide som var utformad av en rekryteringsfirma. Denna uppföljning ansåg han vara bra, men tillägger att uppföljningen måste anpassas till personen. Att se kompetensutveckling som belöning anser han vara fel – ”Det är roligt ifall den anställde tycker om kursen, men att se den som belöning vore fel”. Vid frågan huruvida den anställdes utbildningsnivå påverkar lönenivån, stor eller liten utsträckning, ansåg Anders Sjöqvist att utbildningsnivån både vad gäller utbildning före anställning som kompetensutveckling efter anställning, men endast om exempelvis större ansvar följer. Kompetensutveckling explicit påverkar därmed inte medarbetarens lön. Han tror att ett sätt att attrahera nya medarbetare kan vara att erbjuda möjligheter till kompetensutveckling. Det sker ingen systematiserad dokumentation vid kompetensutveckling eller från uppföljning av densamma. Sjöqvist nämner dock att man dokumenterar medarbetarsamtal, på vilka ofta diskussioner om kompetensutvecklingsinsatser förs. Enligt honom är det möjligheten att ”komma bort och slappna av och att lära sig nya saker” som är mest uppskattat med kompetensutveckling.

Därefter följde en diskussion om börsintroduktionen. Hans intryck av introduktionen på börserna är att den inneburit ökad formalia och redovisning. En positiv effekt är att kvartalsrapporteringen, som introduktionen medfört, kan vara ett bra uppföljningsinstrument, samt att vissa rutiner utvecklats. En negativ följd av börsnoteringen anser Sjöqvist vara att man minskat resurserna för kompetensutveckling. Hans samlade intryck av börsintroduktionen är att den negativt påverkat företaget.

4.1.4 Torbjörn Åberg

Torbjörn Åberg är teknisk chef på Automatic, d v s han är avdelningschef för utvecklingsavdelningen. Hans syn på kompetens är att likställa det med kunskap, men anser inte att kunskap har något eget värde, utan den måste användas praktiskt. För att öka de anställdas kompetens har ”roadmaps” utformats. Utifrån dessa identifieras vilken kompetens som behövs. Om företaget redan besitter denna kompetens, behöver ingen kompetensutveckling genomföras, men om kompetensutveckling krävs, sker detta oftast genom att en extern expert utbildar personalen. Eftersom utvecklingen inom programmering sker förhållandevis snabbt, sker en kontinuerlig utbildning av de anställda, både intern och extern. Han nämner även att då man skar ner på kostnaderna för kompetensutveckling under tre år, från 2000 till 2003, har han märkt en kompetensbrist hos vissa anställda som nu måste utbildas. Han värdesätter bl a initiativförmåga hos sina medarbetare, men berättar även att man inte arbetar aktivt med detta, utan att det istället är något som utmärker företagskulturen. För att identifiera vilken kompetens som kommer att behövas i framtiden, har det styrande utvecklingsrådet (SUR) bildats. Åberg anser att det finns en risk att företaget förlorar sitt fokus om man skulle öka satsningar på kompetensutveckling. Han menar även att det kan vara lockande att säga att en ökning av resurser för kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde, men anser alltså att kostnader mycket väl kan överstiga nyttan. Initiativen till kompetensutveckling tas enligt Torbjörn Åberg nästan uteslutande av ledningen. Det händer dock att medarbetare efterfrågar utbildning för att kvalificera sig för vissa arbetsuppgifter. Tidsramen för utveckling av medarbetarna sträcker sig, enligt Åberg, två år framåt i tiden. Samtidigt medger han att man är dålig på att följa upp kompetensutveckling. Man håller däremot informella samtal. Han berättar att de anställda har stora möjligheter att påverka vilken inriktning deras kompetensutveckling tar, förutsatt att det är den företaget behöver. Vid frågan huruvida han anser om Automatic investerar mer eller mindre för utveckling av företagets anställda, svarade han att det varierar från konkurrent till konkurrent – ”inte väldigt

mycket mer än konkurrenterna”. Han anser att det är en möjlighet att locka till sig nya medarbetare genom att erbjuda möjligheter till utveckling. Han tillägger att det beror på om det är ”bra eller dåliga tider”. Torbjörn Åbergs åsikt om börsintroduktionen sammanfattar han med att säga att den både var bra och dålig. Han tillägger att det råder kvartalshysteri och att börsnoteringen har varit bra rent ekonomiskt.

4.1.5 Bengt Olsson

Bengt Olsson är verkställande direktör för Automatic. Han anser att kompetens är en kombination av utbildning och erfarenhet. Kompetensutvecklas gör man framförallt i jobbet, tillsammans med sina kollegor och sina vardagliga arbetsuppgifter. Utvecklingen förstärks sedan med utbildningar av olika slag. Enligt Bengt har man en inställning att kontinuerligt erbjuda företagets anställda kvalitativ utbildning. Han anser dock att det borde ske mer systematiskt. De fem garanterade utbildningsdagarna ser Bengt som en plattform, varifrån man allokerar utbildningar så att antalet utbildningsdagar i snitt blir fem dagar per anställd, det vill säga antalet dagar varierar från person till person. Han medger att man under de senaste åren inte erbjudit företagets anställda utbildning i så stor utsträckning som fem dagar per år, på grund av nedskärningar i utbildningsbudgeten. Enligt Bengt är det viktigaste som en anställd får ut av utbildning, de färdigheter som de sedan får användning för i sitt arbete. Han tillägger att man inte får glömma att ett annat viktigt utbyte är den stimulans som arbetsrelaterade utbildningar ger. Bengt Olsson anser att man måste betrakta kompetensutveckling som en kostnad, d v s att det är viktigt att ha en balans i hur mycket kompetensutveckling företaget erbjuder. I Automatic tillämpar man inte generell utbildning, utan satsar resurser där man anser att det finns störst behov. Det är avdelningschefernas uppgift att identifiera till vem man ska erbjuda utbildning. Även den enskilda medarbetaren kan påverka sin utbildning. De måste dock först förankra sina idéer hos sina chefer. Utbildningsbudgeten bestäms på årsbasis och om det ekonomiska går enligt plan, har varje avdelningschef möjlighet att använda hela sin utbildningsbudget. Om hon vill använda den till utbildning är dock upp till varje avdelningschef. Bengt Olsson medger att det har blivit ett något tuffare klimat sedan börsintroduktionen och att man skurit ner utbildningsbudgeten under några år. Förra året tvingades man även säga upp några personer. Egenskaper som han anser vara viktiga för att arbeta i Automatic är engagemang, social kompetens samt teknisk kunskap. För att identifiera vilka kompetenser som behövs, använder man sig av kvalitetssystem som specificerar vilka kompetenser olika tjänster bör ha. Det är sedan upp till

avdelningscheferna att se till att personerna som har dessa tjänster även har kompetensen. Bengt Olssons åsikt om huruvida ytterliggare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa mervärde eller om kostnaden skulle överstiga nyttan, svarade han att ”magkänslan säger att det är rätt att utbilda, men när man ser på pappret vad det kostar, tvekar man”. Han menar att det är andra omständigheter som bromsar möjligheterna att öka resurserna för utbildning, såsom begränsat försäljningsutrymme mm. Han tror att Automatic erbjuder ungefär lika mycket kompetensutveckling till sina anställda som sina konkurrenter gör. När det gäller säljarna tror han dock att de på Automatic erbjuds mer. Han nämner att det inte finns någon långsiktig utbildningsplan för de anställda, med undantag för säljarna som har en treårsplan, men att han funderat på att introducera en liknande plan även för andra än säljare. Uppföljning av kompetensutveckling medger han vara dålig. Det händer att man gör slumpmässig uppföljning, men inget systematiskt. Han anser inte att utbildning borde ses som belöning för utfört arbete, men att även det är ett element i kompetensutvecklingen. Han formulerar det som om att 80 % av motivet till kompetensutveckling utgörs av viljan att höja kompetensen hos den anställde och 20 % av belöning. Enligt Bengt Olsson påverkar inte kompetensutveckling i sig lönen, men om den leder till andra arbetsuppgifter påverkas lönen. Han anser att ett sätt att attrahera ny personal är att erbjuda utvecklingsmöjligheter. Han avslutar med att sammanfatta sin uppfattning om börsintroduktionen. Olsson menar att trots att det har blivit mer kvartalsfokuserat, på gott och ont, är hans sammantagna inställning positiv.

4.1.6 Granskning av intervjuerna

Nedan följer en närmre granskning av intervjuerna där respondenternas svar ställs mot varandra i syfte att ge en samlad bild där både likheter och olikheter framträder. För att få en överskådlig och klar bild har vi uppdelat granskningen i tre stycken.

Kompetensbegreppet: Respondenternas syn på kompetens härleds i samtliga fall till kunskap, social kompetens samt erfarenhet, vilket inte kan ses som särskilt uppseendeväckande. Intressantare resonemang skapas istället då flera av respondenterna väljer att även relatera begreppet till arbetsutförandet. Exempelvis anser utvecklingschefen att kompetens är likställt med kunskap, men att kunskapen måste användas för att få något värde. Vidare går ekonomichefen så långt som att säga att kompetens är likställt med att vara duktig på arbetsuppgifterna. Ett annat exempel finner vi hos försäljningschefen som väljer att

definiera kompetens som att vara ”duktig säljmässigt”, vilket i sig är en relativt vag beskrivning men samtidigt är den direkt kopplad till arbetsuppgiften. Detta är av intresse då synen på kompetens i ett senare skede kan påverka utformningen av kompetensutvecklingen på den berörda avdelningen. Rimligtvis bör en person som kopplar kompetens direkt till utförandet av en arbetsuppgift vurma mer för kompetensutveckling som på ett direkt sätt förbättrar arbetsskickligheten än en person som i bredare ordalag definierar innebörden av kompetens. Det senare kan öppna för olika former av kompetensutveckling där, till exempel, ”mjukare” egenskaper ligger i fokus snarare än förbättring av arbetsskickligheten. Det bör dock tilläggas att ansvariga chefer i sådana fall säkert har förhoppningar om att den typen av kompetensutveckling i ett senare skede även den skall leda till ett bättre utförande av arbetsuppgiften genom exempelvis ökat välmående och större motivation hos individen.

Kompetensutveckling: Kompetensutveckling anser flera av respondenterna vara synonymt med utbildning. Bengt Olsson stack dock ut ur mängden och menade att den huvudsakliga kompetensutvecklingen sker i arbetet och förstärks sedan med utbildningar. Detta gjorde i viss mån även Anders Sjöqvist som representerade en liknande åsikt, då han inte kunde peka på något speciellt som medarbetarna får ut av utbildning, utan menade att de lär sig genom jobbet generellt. Dessa skillnader bör rimligtvis inte överdramatiseras då vi tolkar det som om respondenterna snarare pekar på olika steg i kompetensutvecklingsprocessen än att de representerar två skilda synsätt.

Vidare menade Rickard Karlsson att de anställdas största utbyte från de utbildningar de genomgår, är kunskap om produkterna som de ska sälja samt säljteknik. Han nämner även att det är viktigt att de anställda får självförtroende förutom kunskap. De andra respondenterna formulerar sig på liknande sätt då de bland annat nämner dels den rent tekniska kunskapsförkovringen och dels den personliga utvecklingen. Som vi ser det är respondenterna väldigt samstämmiga när det gäller utbytet av kompetensutveckling hos de anställda, både ”mjuka” och ”hårda” egenskaper nämns. Sammanhanget säger dock ingenting om vilket av dessa två områden som prioriteras av respondenterna. Intressant är dock att i samma mening som de anser att kompetens utgörs av både det ”känslomässiga” och det hårda, dvs ren kunskap, delar de ändå upp exempelvis motivation och fackkunskap. Det verkar som om respondenterna har flera syner på kompetens avseende exempelvis motivation, men är inte själva helt medvetna om det.

Gällande med vilken tidshorisont som kompetensutvecklingen planeras skiljer sig svaren något bland respondenterna. Två av respondenterna, Rickard Karlsson och Bengt Olsson, uppger att planeringen av kompetensutvecklande åtgärder sträcker sig ett år framåt i tiden. Torbjörn Åberg berättar att tidsramen för kompetensutveckling på hans avdelning är två år medan Per Gustavsson uppger att tidsplanen för kompetensutveckling ligger några månader framåt i tiden men att budgeten bestäms på årsbasis. Anders Sjöqvist uppger till sist att det inte finns någon tidsram gällande kompetensutvecklingen på hans avdelning utan att kompetensutveckling istället uppstår genom "funderingar". Vår uppfattning är att respondenterna helt enkelt har olika tillvägagångssätt gällande planeringen av kompetensutveckling beroende på hur behovet ser ut på deras respektive avdelning samt vad de själva är mest bekväma med, inte att någon av dem frångått den grundläggande strategin för kompetensutvecklingen hos Automatic. När det gäller Anders Sjöqvists brist på en tydlig planering hänger det troligtvis samman med att behovet av kompetensutveckling är mindre än hos övriga avdelningar, vilket kan tolkas som om behovet för en plan för kompetensutveckling inte är lika stort på hans avdelning.

På frågan huruvida de anställda kan påverka sin kompetensutveckling, svarade respondenterna generellt att det är möjligt för medarbetarna att påverka, men att de måste förankra sina idéer hos sina chefer först. Några av respondenterna påpekar att det händer att de anställda framför egna önskemål gällande kompetensutveckling, medan t ex Anders Sjöqvist uppger att han aldrig varit med om några sådana önskemål. Vidare visade det sig att det råder delade meningar kring vem som tar initiativ till utbildningar. Torbjörn Åberg menar att det nästan uteslutande är ledningen som tar initiativ, medan Bengt Olsson menar att det är upp till avdelningscheferna att identifiera vilka som skall erbjudas kompetensutveckling. Som tredje exempel har vi Per Gustavsson som uppger att initiativen tas både av anställda som av ledningen. Det kan finnas flera orsaker till denna splittrade bild. För det första så har avdelningarna jämförelsevis olika behov gällande kompetensutveckling, vilket exemplifieras av att ekonomichefen Anders Sjöqvist uppger att de har svårt att fylla ut de fem dagar som alla anställda har rätt till med meningsfulla utbildningar, medan utvecklingschefen Torbjörn Åberg pekar på bristen av kompetensutveckling som rådde åren efter börsnoteringen. I fall där omfattande, kontinuerlig kompetensutveckling är nödvändig kan det vara så att ledningen bestämmer vad som skall prioriteras, efter samtal med avdelningschefer, snarare än att initiativen kommer från de anställda. Med andra ord tar ledningen initiativ efter att ha erhållit nödvändig information nedifrån. I fall där inte kompetensutveckling är så omfattande är det

snarare så att ledningen godkänner förslag nedifrån då ämnet kanske inte är en naturlig del av verksamheten. Detta gör att ledningen inte initierar någon kompetensutveckling utan att initiativen måste komma nedifrån. En annan orsak till den splittrade bilden kan vara att det råder stor skillnad i aktivitetsgrad mellan avdelningarna. En avdelning kan bestå av initiativrika individer, möjligtvis påhejade av en likasinnad avdelningschef, medan en annan avdelning kan ha en verksamhet där inte kompetensutveckling prioriteras eller uppmuntras. Det bör även nämnas att Bengt Olsson nämner att varje avdelningschef ansvarar över en utbildningsbudget, vilket visar att avdelningscheferna, oavsett var initiativen tas, är involverade i kompetensutvecklingsprocessen vare sig de uppmuntrar den eller inte.

Respondenternas syn på den strategiska kopplingen till kompetensutvecklingen är olika. En del påpekar att den är väldigt svag, såsom Rickard Karlsson, medan andra ser en klar koppling. Anders Sjöqvist förklarar exempelvis att han ser en koppling mellan ledningen och avdelningen, inte mellan ledningen och individen, vilket med andra ord innebär att det är avdelningscheferna som beslutar vilken inriktning kompetensutvecklingen på deras specifika avdelning skall ha. De varierande åsikterna i ämnet kan exempelvis förklaras av motstridiga budskap från ledningen till avdelningscheferna eller att avdelningarna är väldigt olika varandra och blir behandlade därefter, vilket kan göra att kompetensutvecklingsåtgärder uppfattas väldigt olika av respektive avdelningschef. Som i många andra fall rör det sig troligen om en kombination även om vi anser att det sistnämnda alternativet ligger närmast till hands. Trots allt är det så att kompetensutvecklingen, vilket nämnts tidigare, ser väldigt olika ut på en ekonomiavdelning jämfört med en teknisk avdelning, både gällande behov som omfattning. Detta kan göra att vissa har svårare att se den strategiska kopplingen då de helt enkelt inte är i direkt kontakt med den delen av verksamheten.

Svaren på frågan om man anser att mer resurser för kompetensutveckling skulle ge ett mervärde eller om kostnaden skulle överstiga nyttan, skiljde sig åt. En del anser att ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde, medan andra hävdade motsatsen. Exempelvis ansåg Bengt Olsson att man gärna vill utbilda mer, men att kostnaden mycket väl kan överstiga nyttan. Detta är nog en fråga om personliga åsikter samt var i organisationen man befinner sig. En person vars avdelning är beroende av kontinuerlig kompetensutveckling, har rimligtvis lättare att se ekonomiska fördelar på längre sikt av kompetensutvecklingsåtgärder än en person vars avdelning inte har samma behov av kompetensutveckling. Dessutom finns det en tendens att ju högre upp man befinner sig i

hierarkin desto lättare är det att se kostnaderna i samband med kompetensutveckling snarare än fördelarna. Detta visas bland annat i Bengt Olssons uttalande om att det kan uppstå en situation där magkänslan säger att det är rätt att utbilda, men när man ser på pappret vad det kostar, tvekar man.

Synen på börsintroduktionen och dess inverkan på kompetensutvecklingen är likartad hos respondenterna. En gemensam syn är kvartalsfokuseringen som präglat företaget sedan börsnoteringen. Flera respondenters sammanfattade åsikter om introduktionen kan beskrivas som negativ. Den har även, enligt en majoritet av respondenterna en negativ inverkan på kompetensutvecklingen i företaget. Däremot ansåg t ex Torbjörn Åberg att börsnoteringen har haft en positiv inverkan på ekonomin, då man blivit mer uppmärksam på kostnader. Ett vanligt scenario när ett företag börsnoteras är att verksamheten blir väldigt präglad av ett kortsiktigt tänkande gällande resultat och mål. Detta kan leda till att personer som sitter på positioner med ansvar, främst lägre chefer, får en helt annan press på sig att visa resultat, motivera kostnader, etc. Har man då varit van vid större frihet innan så uppfattas sådana förändringar i många fall som negativt. Dessutom leder ett kortsiktigt tänkande ibland till konkreta försämringar då kostnader på kort sikt påverkar resultatet, även om utgifter inom kompetensutvecklingsområdet på längre sikt kan leda till ökad konkurrenskraftighet. Det positiva med en ökad fokusering på kortsiktiga resultat, är att man blir mer medveten om kostnader för företaget, vilket rimligtvis bör leda till att man sorterar bort onödiga utgifter. Det är t ex detta som Torbjörn Åberg syftar till då han, som tidigare nämnts, menar att man blivit mer uppmärksam på kostnader sedan börsnoteringen.

Uppföljning: När det gäller uppföljningen av kompetensutveckling i företaget var respondenternas svar väldigt likartade. Alla ansåg att uppföljningen var undermålig, men att man vid informella samtal samt medarbetarsamtal diskuterade genomgången utbildning. Någon systematisk uppföljning existerar dock inte utan, som Bengt Olsson uppger, sker uppföljningen något slumpartat. Den enda som uppger att denne har använt någon form av verktyg i samband med kompetensutveckling är Anders Sjöqvist. Han har använt sig av en uppföljningsguide som han ansåg vara bra men meddelar vidare att han av någon anledning inte använder den längre. Som vi ser är uppföljning inte något som inte har varit en prioriterad del av kompetensutvecklingsprocessen hos Automatic. Möjliga orsaker till detta kan exempelvis vara tidsbrist, att man inte ser värdet i uppföljning eller att man saknar rätt verktyg för uppföljningsaktiviteter. Vår uppfattning är att det är en kombination av tidsbrist

och att man saknar rätt verktyg. Bengt Olsson som sitter i ledningen medger även han att uppföljningen har skötts på ett mindre bra sätt, vilket tyder på ett litet intresse hos ledningen för uppföljning av kompetensutveckling.

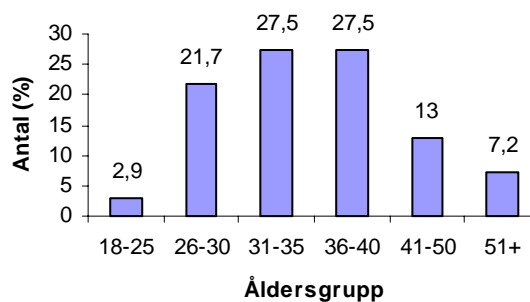
4.2 DEN KVANTITATIVA UNDERSÖKNINGEN

4.2.1 Resultat fördelat per fråga

Här presenterar vi frågorna från enkäten var för sig tillsammans med svaren och våra kommentarer.

A) Ålder?

Alternativ	%	#
18-25	2,9	2
26-30	21,7	15
31-35	27,5	19
36-40	27,5	19
41-50	13	9
51+	7,2	5
Summa	100	69

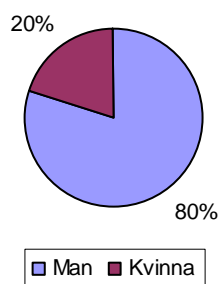


Figur 4.1: Åldersfördelning

En klar majoritet av respondenterna befinner sig i åldrarna 26-40. Dessa individer utgör 76,7 procent av deltagarna i undersökningen.

B) Kön?

Alternativ	%	#
Man	79,7	55
Kvinna	20,3	14
Summa	100	69

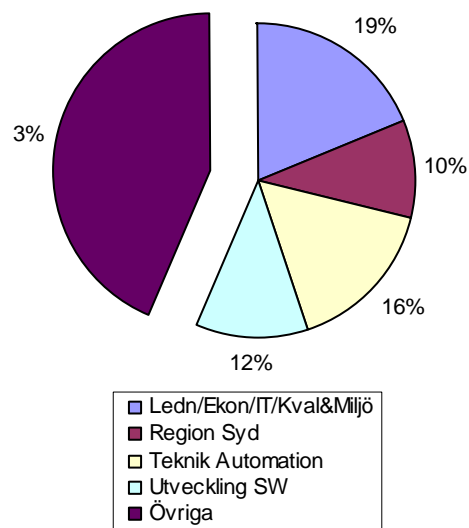


Figur 4.2: Könsfördelning

En överväldigande andel av deltagarna i undersökningen är män.

C) Avdelning?

Alternativ	%	#
Ledning/Ekonomi/IT/Kvalitet&Miljö	18,8	13
Region Syd	10,1	7
Marknad Norden	8,7	6
Teknik Automation	15,9	11
Projekt	8,7	6
Inköp/Logistik Automation	4,3	3
Försäljning HMI	5,8	4
Marknad HMI	4,3	3
Inköp/Logistik HMI	2,9	2
Test/Support HMI	4,3	3
Utveckling SW	11,6	8
Utveckling HW	4,3	3
Summa	100	69

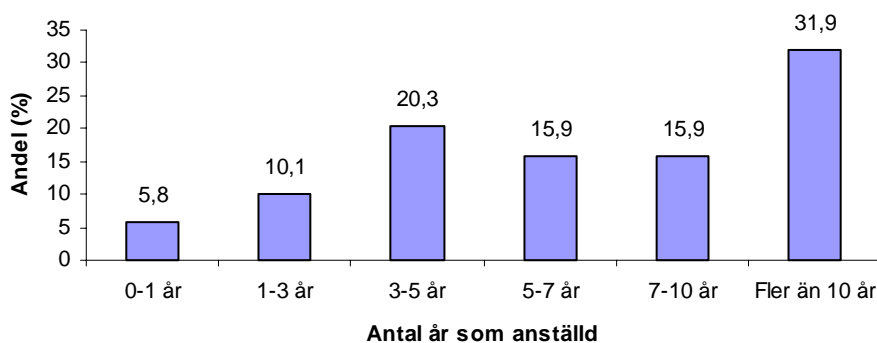


Figur 4.3: Fördelning över avdelningar

57 procent av respondenterna tillhör de 4, i undersökningen, dominerande avdelningarna med ledning/ekon/kval&miljö som den största.

D) Antal år som anställd hos Automatic?

Alternativ	%	#
0-1	5,8	4
1-3	10,1	7
3-5	20,3	14
5-7	15,9	11
7-10	15,9	11
10+	31,9	22
Summa	100	69

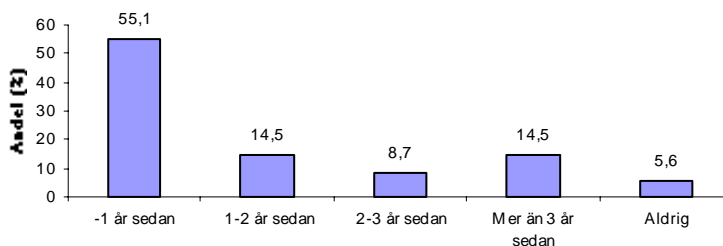


Figur 4.4: Fördelning över antal år som anställd

Den genomsnittliga respondenten har varit anställd hos Automatic en relativt lång tid. Endast 15,9 procent har varit vid företaget i mindre än tre år.

E) När genomgick Du senast en aktivitet (t ex kurs eller vidareutbildning) som uttalat syftade till att öka Din kompetens för din arbetsuppgift?

Alternativ	%	#
-1 år sedan	55,1	38
1-2 år sedan	14,5	10
2-3 år sedan	8,7	6
Mer än 3 år sedan	14,5	10
Aldrig	5,6	5
Summa	100	69

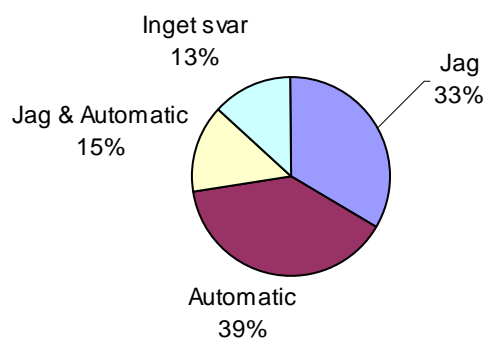


Figur 4.5: Senast deltagande i kompetensutveckling

Över hälften av respondenterna har varit på en kompetensutvecklingsaktivitet det senaste året. Cirka en femtedel har antingen inte genomgått en sådan aktivitet de senaste tre åren eller aldrig genomgått en sådan aktivitet.

1) Var det Du eller Automatic som tog initiativet till att Du genomgick denna kompetenshöjande aktivitet?

Alternativ	%	#
Jag	33,3	23
Automatic	39,1	27
Jag & Automatic	14,5	10
Ingen uppfattning	0	0
Inget Svar	13	9
Summa	100	69



Figur 4.6: Initiativtagande till kompetensutveckling

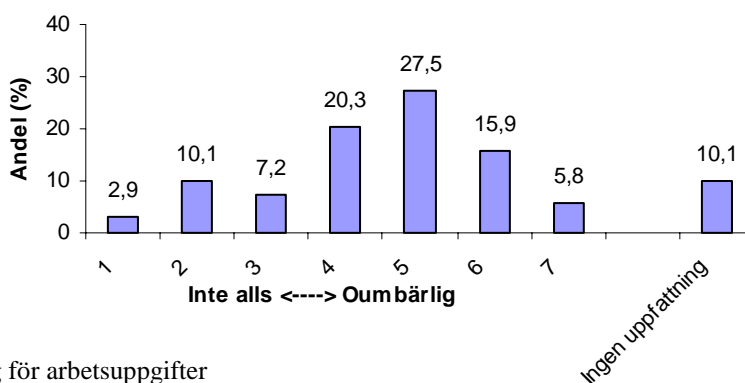
Cirka en tredjedel av respondenterna uppgav att de själva tagit initiativet till en kompetenshöjande aktivitet. Något fler uppgav att det var Automatic som tagit initiativet till en sådan aktivitet. Endast 15 procent uppgav att initiativet till en sådan aktivitet skett i samråd mellan medarbetaren och Automatic. Det bör tilläggas att vi i denna fråga antar att de som ej lämnat något svar inte har haft någon uppfattning i frågan.

2) Vad för typ av kompetensutveckling var det frågan om (t ex kurs, seminarie, studiebesök eller annan aktivitet)?

Sammanlagt 62 respondenter valde att svara på denna fråga. Nära hälften uppgav att de närvarat vid kurser och seminarier utan att närmare specificera vad dessa behandlade. Bland de som uppgivit vilken form av kurs de genomgått har vi kunnat urskilja fyra större grupper; chefsutbildning, säljutbildning, utbildning rörande program såsom Windows 2000 och Excel samt utbildning för tekniker (Cc-link, Melsecnet etc). Övriga respondenter hade närvarat vid udda kurser som ej kan placeras in i någon större grupp (telefonistutbildning, marknadsföring etc) Noterbart är att ingen av respondenterna uppgav att de gjort någon form av studiebesök eller liknande aktivitet.

3) Hur givande anser Du att kompetensutvecklingen var för utförandet av dina arbetsuppgifter?

Alternativ	%	#
1	2,9	2
2	10,1	7
3	7,2	5
4	20,3	14
5	27,5	19
6	15,9	11
7	5,8	4
Ingen uppfattning	10,1	7
Summa	100	69



Figur 4.7: Hur givande är kompetensutveckling för arbetsuppgifter

Nära hälften av respondenterna (47,8 procent) har angett antingen en fyra eller en femma. Denna koncentration av respondenter syns också i att genomsnittspoängen är 4,5. Det bör dock tilläggas att över en fjärdedel (26 procent) har angett en tvåa eller en sexa vilket visar på att respondenterna inte är fullständigt överens i frågan.

4) Anser Du att det skett någon form av uppföljning efter avslutad kompetensutveckling? Om ja, på vilket sätt (t ex utvärdering av kursen eller samtal med ansvarig chef)?

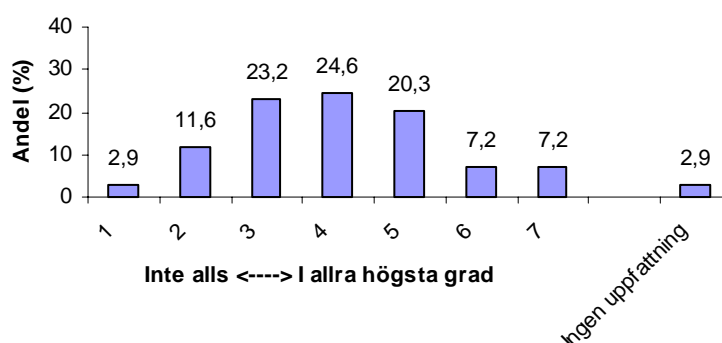
Sammanlagt 52 respondenter valde att svara på denna fråga varav en klar majoritet (30 stycken) på något sätt uttryckte att så inte hade skett, alternativt att den uppföljning som skett har varit av en så väldigt bristfällig karaktär så att det ej kan kallas för uppföljning. Någon enstaka respondent menar att det inte har varit nödvändigt med någon uppföljning medan flera respondenter uttrycker mellan raderna en önskan om bättre uppföljning. Övriga respondenter (22 stycken) svarade att de efter avslutad kurs genomgått någon form av uppföljning. Drygt hälften av dessa nämnde att de haft någon form av samtal eller utvärdering med chefen. Övriga former av utvärdering/uppföljning som respondenterna nämnde var samtal med medarbetare, utvärdering på plats vid extern kurs samt att utvärdering av kurser sker löpande i arbetet.

5) Har Du något förslag på hur sådan uppföljning kan gå till på bästa sätt?

Det var sammanlagt 31 respondenter som tog chansen att svara på denna fråga. Ett tiotal av dem visade att de inte hade något förslag på uppföljning genom att svara nej. Ett antal respondenter var av uppfattningen att den bästa uppföljningen av en kompetensutvecklande aktivitet skedde tillsammans med chefen, där det årliga medarbetarsamtalet sågs som ett lämpligt tillfälle. Både skriftlig och muntlig presentation/redogörelse av genomgången kompetensutveckling föreslogs av flera respondenter. Flera deltagare i undersökningen poängterade också det viktiga i att låta det passera en del tid emellan kompetensutvecklingstillfället och uppföljningen så att man på ett realistiskt sätt kan bedöma huruvida kompetensutvecklingsåtgärderna påverkat utförandet av arbetsuppgifterna eller ej. Någon framförde att detta är speciellt viktigt när det handlar om kurser som syftar till förbättra så kallade mjuka egenskaper (ledarskap, stresshantering etc). I övrigt ansåg några respondenter att genomgången kurs bör utvärderas för att få en uppfattning kring dess kvalitet och därmed ifall företaget ska använda sig av den kursen i framtiden. Det var även någon respondent som ansåg att företaget borde avsätta tid åt medarbetare att arbeta med det som de lärt sig på någon form av kompetenshöjande aktivitet. Till sist framfördes även åsikten att en avstämning med regionchefen vore på sin plats.

6) Anser Du att Automatic gör satsningar på att höja kompetensnivån hos sina anställda?

Alternativ	%	#
1	2,9	2
2	11,6	8
3	23,2	16
4	24,6	17
5	20,3	14
6	7,2	5
7	7,2	5
Ingen uppfattning	2,9	2
Summa	100	69

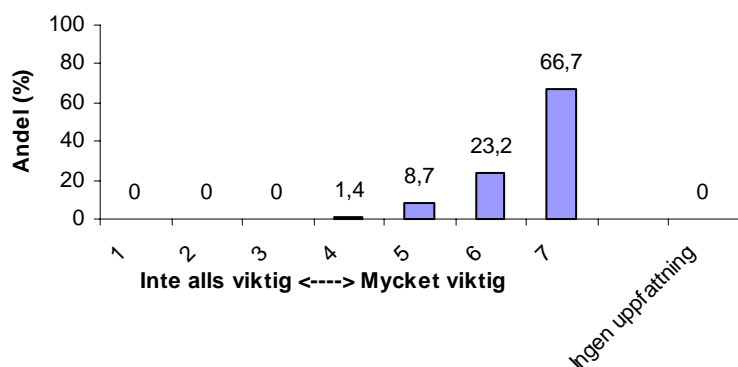


Figur 4.8: Uppfattning om satsningar görs på kompetensutveckling

En majoritet av respondenterna (68,1 procent) har avgivit antingen en trea, en fyra eller en femma. Genomsnittspoängen på frågan är 4,0 vilket förstärker det ovanstående.

7) Hur viktig anser Du att de anställdas kompetens är för Automatics konkurrenskraft?

Alternativ	%	#
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	1,4	1
5	8,7	6
6	23,2	16
7	66,7	46
Ingen uppfattning	0	0
Summa	100	69

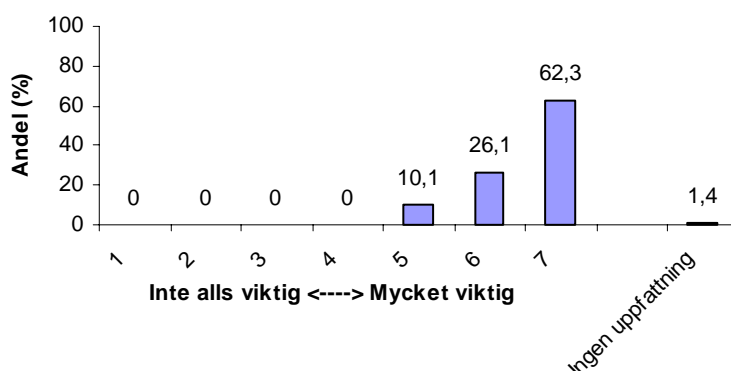


Figur 4.9: Vikten av kompetensutveckling för Automatic

En överväldigande majoritet av respondenterna (89,9 procent) har antingen angett en sexa eller sjua, vilket påvisar att den generella uppfattningen är att de anställdas kompetens är mycket viktig för Automatic. Genomsnittspoängen på frågan är 6,6.

8) Hur viktigt anser Du att kompetensutveckling är för Automatics framtida konkurrenskraft?

Alternativ	%	#
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	10,1	7
6	26,1	18
7	62,3	43
Ingen uppfattning	1,4	1
Summa	100	69

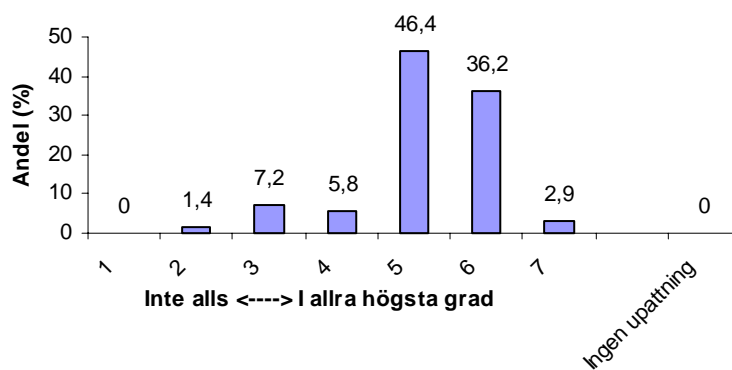


Figur 4.10: Vikten av kompetensutveckling för framtida konkurrenskraft

Även gällande denna fråga är respondenterna väldigt överens. En klar majoritet (88,4 procent) har angett en sexa eller sjua vilket visar att de anser att kompetensutveckling är mycket viktigt för Automatics framtida konkurrenskraft. Genomsnittspoängen på frågan är 6,5.

9) Anser Du att Du har erforderlig kompetens för dina arbetsuppgifter?

Alternativ	%	#
1	0	0
2	1,4	1
3	7,2	5
4	5,8	4
5	46,4	32
6	36,2	25
7	2,9	2
Ingen uppfattning	0	0
Summa	100	69

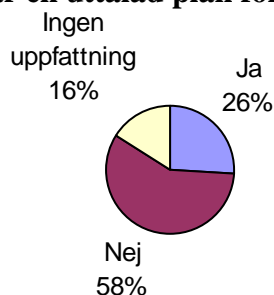


Figur 4.11: Erforderlig kompetens för arbetsuppgifter

En stor del av respondenterna (82,6 procent) har avgivit antingen en femma eller en sexa angående den egna kompetensen. Genomsnittspoängen på frågan är 5,2. Det är värt att notera att 14,4 procent av respondenterna har placerat sig själva någonstans under en femma.

10) Upplever Du att din arbetsgivare har en uttalad plan för Din kompetensutveckling?

Alternativ	%	#
Ja	26,1	18
Nej	58	40
Ingen uppfattning	15,9	11
Summa	100	69



Figur 4.12: Finns individuell plan för kompetensutveckling

En bit över hälften av respondenterna upplever att deras arbetsgivare inte har en uttalad plan för deras kompetensutveckling. Endast en fjärdedel uppger att de upplever att deras arbetsgivare har en uttalad plan för deras kompetensutveckling.

11) Tror Du att ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde för företaget, eller skulle kostnaden överskrida nyttan?

Alternativ	%	#
Det skulle skapa ett mervärde	91,3	63
Det skulle kosta mer än vad det smakar	1,4	1
Ingen uppfattning	7,2	5
Summa	100	69

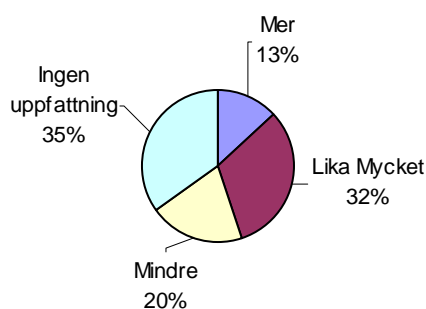


Figur 4.13: Ytterligare satsningar på kompetensutveckling skapa mervärde

En klar majoritet av respondenterna tror att ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde.

12) Tror Du att Automatic satsar mer eller mindre på kompetensutveckling än sina konkurrenter?

Alternativ	%	#
Mer	13	9
Lika Mycket	31,9	22
Mindre	20,3	14
Ingen uppfattning	34,8	24
Summa	100	69

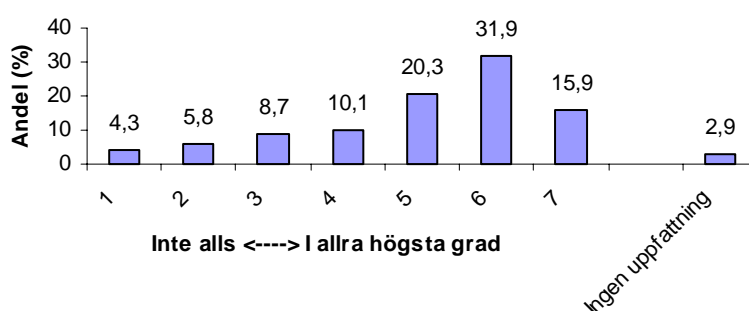


Figur 4.14: Satsar mer eller mindre än konkurrenter på kompetensutveckling

Över hälften av respondenterna (52 procent) tror att Automatic satsar antingen lika mycket eller mindre på kompetensutveckling i förhållande till dess konkurrenter. Anmärkningsvärt är att över en tredjedel av respondenterna uppgav att de inte hade någon uppfattning i frågan. Värt att notera är även att endast 13 procent trodde att Automatic satsade mer än sina konkurrenter på kompetensutveckling.

13) Anser Du att Du kan påverka omfattningen av och inriktningen på din kompetensutveckling?

Alternativ	%	#
1	4,3	3
2	5,8	4
3	8,7	6
4	10,1	7
5	20,3	14
6	31,9	22
7	15,9	11
Ingen uppfattning	2,9	2
Summa	100	69

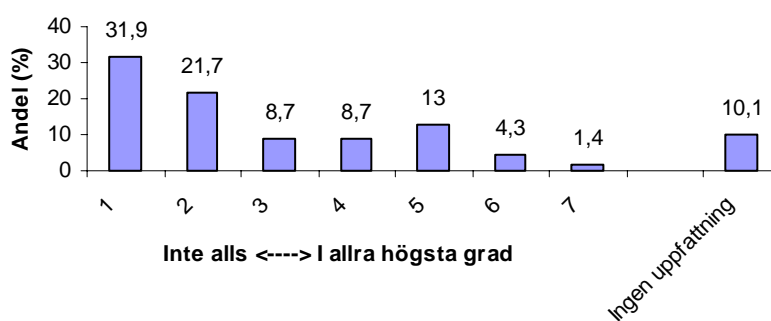


Figur 4.15: Individuell påverkan på inriktning av kompetensutveckling

Nära hälften av respondenterna lämnade en sexa eller sjua och uppgav därigenom att de i allra högsta grad, eller åtminstone nära nog, kan påverka omfattningen av och inriktningen på deras kompetensutveckling. Det bör tilläggas att knappt en femtedel av respondenterna (18,8 procent) lämnade en etta, två eller trea som svar vilket visar att deltagarna i undersökningen inte var helt överens i denna fråga. Genomsnittspoängen på frågan är 5,0.

14) Anser Du att kompetensutveckling kan betraktas som en form av belöning till de anställda för ett gott utfört arbete?

Alternativ	%	#
1	31,9	22
2	21,7	15
3	8,7	6
4	8,7	6
5	13	9
6	4,3	3
7	1,4	1
Ingen uppfattning	10,1	7
Summa	100	69

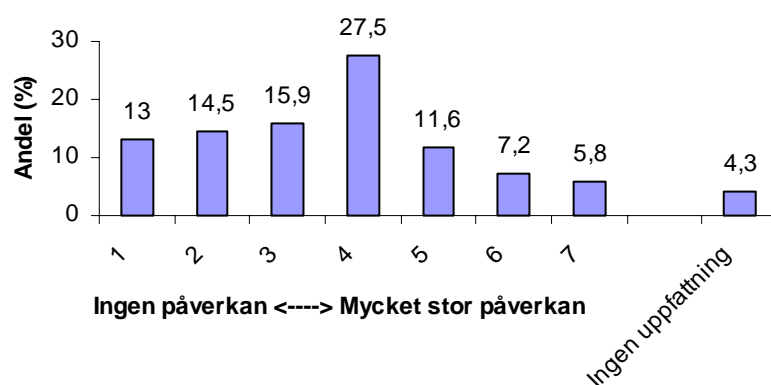


Figur 4.16: Kompetensutveckling som belöning

Över hälften av respondenterna (53,6 procent) visade klart och tydligt att de inte tyckte att kompetensutveckling är att betrakta som en form av belöning för ett gott utfört arbete genom att lämna en etta eller tvåa. Bland övriga respondenter var svaren ganska spridda fördelade mellan tre och sex. Genomsnittspoängen på frågan är 2,6.

15) I hur stor omfattning tror du att Din utbildningsnivå påverkar din lönenivå hos Automatic?

Alternativ	%	#
1	13	9
2	14,5	10
3	15,9	11
4	27,5	19
5	11,6	8
6	7,2	5
7	5,8	4
Ingen uppfattning	4,3	3
Summa	100	69



Figur 4.17: Lönepåverkan av kompetensutveckling

En ganska spridd fördelning av svar, vilket tyder på väldigt varierande åsikter i frågan. En viss tendens åt "ingen påverkan" kan dock skönjas men den största enskilda gruppen av respondenter befinner sig dock i mitten, det vill säga att de valt svarsalternativet fyra. Genomsnittspoängen på frågan är 3,6.

16) Upplever Du att de lärdomar som dras vid kompetensutveckling dokumenteras? Om så är fallet, på vilket sätt?

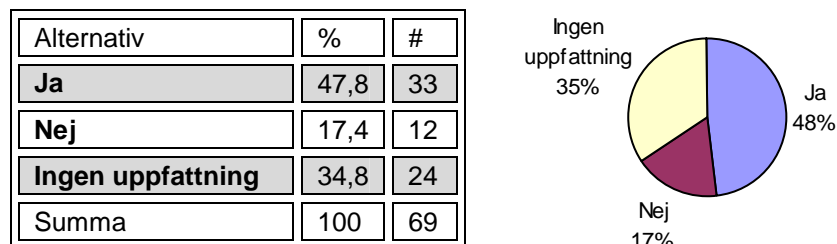
Sammanlagt 38 av deltagarna i undersökningen svarade på denna fråga. De svarande respondenterna kan delas in i tre grupper. Den största gruppen, bestående av en bit över hälften av de svarande på denna fråga, upplevde att det inte förekom någon dokumentation överhuvudtaget över de eventuella lärdomar som dras vid kompetensutveckling. En mindre grupp var antingen tveksamma ifall lärdomarna dokumenterades i tillräcklig utsträckning eller så visste de helt enkelt inte ifall det sker någon dokumentation eller ej. Ytterligare en mindre grupp upplevde att lärdomarna dokumenterades varav flera av dem nämnde ett dokument kallat "kompetensbeskrivning". Det bör tilläggas att flera respondenter upplevde att lärdomarna dokumenterades utan att veta i vilket syfte detta skedde. I övrigt var det några respondenter som upplevde att samarbetet mellan chef och medarbetare måste förbättras i detta sammanhang, chefen måste bland annat inneha rätt "verktyg" för att kunna dokumentera de lärdomar som dras på ett vettigt sätt.

17) Vilka egenskaper tror Du att Automatic efterfrågar hos sina anställda?

Sammanlagt 55 deltagare i undersökningen svarade på denna fråga. En tredjedel av dessa ansåg att social kompetens, stresstålighet, tekniskt kunnande efterfrågades av Automatic. Många valde istället att föra fram social kompetens och tekniskt kunnande som de två viktigaste egenskaperna för Automatic. Bland de som valde att lägga tyngdpunkten på en egenskap blev det en jämn fördelningen emellan just tekniskt kunnande och social kompetens. Det bör tilläggas att bland dem som nämnde social kompetens så var det flera som underströk betydelsen av att, på ett smidigt sätt, passa in i gruppen. Det framfördes, i sammanhanget, att Automatic inte alltid varit särskilt lyckosamma i att hitta sådana individer. En mindre grupp respondenter menade att de egenskaper företaget söker hos en individ är beroende av vilken tjänst vederbörande är aktuell för eller innehar.

Över en tredjedel av respondenterna nämnde andra egenskaper än de nämnda. Bland dem märks exempelvis samarbetsförmåga, engagemang, initiativrikedom, ansvarstagande, erfarenhet, ödmjukhet, positivt tänkande samt goda ledaregenskaper.

18) Anser Du att företaget gör något rent konkret för att utveckla dessa egenskaper hos sin personal?



Figur 4.18: Konkreta handlingar för att höja kompetensen

Nära hälften av respondenterna uppger att Automatic gör någonting konkret för att utveckla egenskaperna nämnda i samband med föregående fråga. Nära en femtedel menar att så inte är fallet. Värt att notera är att hela 35 procent inte hade någon uppfattning i frågan.

19) Har Du några ytterligare tankar kring kompetensutveckling eller synpunkter på enkäten som Du vill dela med dig av, så är nedanstående utrymme reserverat för detta.

Sammanlagt 18 respondenter svarade på denna fråga. Några av dem valde att ta upp bristen på en långsiktig individuell plan för kompetensutveckling med tillägget att en sådan skulle uppskattas av de flesta medarbetare. Vidare var det flera respondenter som efterlyste mer satsning på personlig utveckling och på så kallade ”mjuka” egenskaper då det bland annat skulle öka prestationsförmågan hos de anställda i arbetssituationer. Någon respondent nämnde även att Automatics policy på 5 dagars utbildning inte efterlevs på grund av ”sämre konjunktur”. En annan respondent poängterar behovet av att andra medarbetare (kursledare, presentatörer vid seminarier, mässbesökare etc) utöver säljarna får någon form av säljmetodikutbildning. Anledningen kan ses i följande citat; ”Jag tror att företaget skulle tjäna på det i längden. Det ger också en samlad helhetsbild när till exempel olika personer vid olika tillfällen träffar samma kund. Kunden känner att Automatic är på besök och att vi talar samma språk och ger ett positivt och gott intryck”.

Vidare menade några respondenter att det inte alltid är nödvändigt med externa kurser utan att interna kurser kan vara minst lika effektiva gällande kompetensutveckling. I samband med detta nämndes också vikten av att alla medarbetare någon gång kommer ut och träffar kunder för att få en bättre förståelse av den verklighet företaget befinner sig i. Till sist var det en respondent som påpekade att det även är upp till den enskilde individen när det gäller den

egna kompetensutvecklingen. Alla medarbetare på företaget borde, enligt respondenten, rannsaka sig själva, genom att ställa frågan; ”har jag själv tagit initiativ till en kurs?”.

5 - ANALYS

I analyskapitlet sker en tolkning av de insamlade resultaten. Analysen är uppdelad i tre delar. Varje del behandlar en av de tre frågeställningar som presenterade i introduktionskapitlet. Detta kapitel ska utgöra grunden för det påföljande kapitlet, d v s slutsatserna.

5.1 KOMPETENSUTVECKLINGENS PÅVERKAN PÅ KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

Det finns enligt Sveiby och Risling (1987) bara ett sätt att utveckla ett kunskapsföretag och det är att utveckla människorna i det. Lite tillspetsat kan man säga att företagsledningen inom en professionell organisation handlar om att anställa, utveckla och avveckla människor.

Automatic uppfyller inte riktigt definitionen av ett kunskapsföretag, men många av företagets avdelningar är definitivt kunskapsintensiva. Därför påverkas företaget förmodligen mer än vad man vid en första anblick tror när dess anställdas kompetens utvecklas eller förändras.

Den bild som växer fram utifrån de svar vi erhållit i den kvantitativa undersökningen visar att respondenterna i hög utsträckning anser att de anställdas kompetens är mycket viktig för Automatic konkurrenskraft. Hela 89,9 procent av respondenterna lämnade en sexa eller sju på en sjugradig skala som svar på fråga 7 vilket stärker ovanstående påstående. Samma entydiga bild ser vi gällande huruvida de anställdas kompetens är av vikt för Automatics framtida konkurrenskraft eller ej. 88,4 procent av respondenterna har angett en sexa eller sju på den sjugradiga skalan. De ovanstående resultaten i den kvantitativa undersökningen kan sägas stämma väl överens med delar av den teori vi tidigare presenterat, där bland annat Normann (2000) ser kompetent personal, vilket erhålls genom kompetensutveckling, som det främsta konkurrensmedlet gentemot andra organisationer. I sammanhanget kan det även vara viktigt att behandla de svar respondenterna lämnat gällande deras nuvarande kompetens samt vilka satsningar de anser att Automatic gör på att höja kompetensnivån hos sina anställda. Respondenternas syn på den egna, nuvarande kompetensen hamnar relativt sett väldigt bra till. Endast 14,4 procent av dem som svarat har placerat sig själva lägre än en femma. Detta resultat kan tolkas på olika sätt, antingen värvar Automatic nyckelpersoner som redan besitter erforderlig kompetens eller så innehar företaget en kompetensutveckling som i vart fall ger någorlunda resultat. Det som till viss del talar emot det sistnämnda är de svar respondenterna lämnat angående de satsningar Automatic gör på kompetensutveckling. Dessa resultat visar

att 68,1 procent av respondenterna angett antingen en trea, fyra eller femma på en sjugradig skala, vilket, enligt vår bedömning, inte kan ses som ett övertygande resultat. I sammanhanget är det dock viktigt att lyfta fram aspekten kring börsintroduktionen som flera av cheferna menar har inneburit minskade satsningar på kompetensutveckling, främst på grund av kortsiktigt affärstänkande. Det finns en stor sannolikhet att detta synsätt även påverkat de svar respondenterna i den kvantitativa undersökningen avgivit gällande de satsningar som görs på kompetensutveckling, oavsett om det faktiskt förhåller sig så eller om det är psykologiska aspekter som lett fram till denna uppfattning.

Ytterligare en intressant aspekt i ämnet är medarbetarnas åsikter gällande huruvida ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde för Automatic eller ej. Bilden vi erhållit, utifrån lämnade svar i både den kvalitativa men också den kvantitativa undersökningen, är väldigt entydig. Hela 92 procent av de tillfrågade i den kvantitativa undersökningen ansåg att ytterligare satsningar skulle gynna företaget (fråga 11). Bland cheferna var det endast en individ som var skeptisk till ytterligare satsningar då denne misstänkte att en sådan satsning skulle minska fokuseringen på nuvarande och mer nödvändiga kompetensutvecklande åtgärder. Detta till trots står det ändå klart att medarbetarna inom organisationen, oavsett position, ålder eller kön, är överens om att kompetensutveckling är så pass positivt för Automatic konkurrenskraft att ytterligare investeringar i kompetensutveckling borde genomföras. Denna bild stärks ytterligare vid en närmare granskning av de svar respondenterna lämnat på fråga 12 i den kvantitativa undersökningen. Över hälften av de svarande uppgav att de trodde att Automatic satsade lika mycket eller mindre än sina konkurrenter. Endast 13 procent trodde att Automatic satsade mer än sina konkurrenter. Detta kan huvudsakligen tolkas på två sätt, antingen förhåller det sig faktiskt så som respondenterna upplever det eller så är det uttryck för, antingen undermedvetet eller medvetet, en önskan om ökade satsningar på kompetensutveckling. Det är ju trots allt inte ovanligt att individer försöker förbättra den personliga situationen igenom att påvisa den egna verksamhetens brister i jämförelse med liknande alternativ. Vår uppfattning är att det är en kombination av ovanstående möjligheter. Automatic gör kompetenssatsningar som minst ligger i närheten av konkurrenterna och att medarbetarna varit överdrivet negativa i frågan utan att för den skull, i detta sammanhang, lägga en värdering i huruvida befintliga satsningar är tillräckliga eller ej. De svar vi erhållit av cheferna stärker detta resonemang då deras uppfattning är att företaget satsar ungefär lika mycket som konkurrenterna.

Vidare är de delar av Automatic som kan betraktas som kunskapsintensiva, helt beroende av sina medarbetare och deras kompetens. Högutbildade personer inom nyckelpositioner kan när som helst lämna företaget, gå till en konkurrent eller i vissa fall även starta eget. Det är med andra ord extra viktigt att knyta dessa personer till företaget. Även om vår undersökning visar att den stora majoriteten av de anställda på Automatic inte ser kompetensutveckling som någon belöning för gott utfört arbete, så framgår det tydligt att man i alla fall är positivt inställd till dessa aktiviteter. Befinner man sig på topp inom ett område så ligger det naturligtvis i individens intresse att hålla sig kvar där. I vårt teorikapitel tog vi upp Sveiby och Rislings åsikter kring att många företag inte tar tillräcklig hänsyn till sina professionella medarbetare. Vi tror att Automatic bör identifiera de individer med nyckelkompetenser inom varje enskild avdelning. Intentionen med fem dagars kompetensutveckling per år för varje medarbetare är visserligen god, men onekligen finns det de som både kräver och behöver mer än andra på detta område. Risken med att satsa större resurser på redan viktiga personer är dock att dessa med tiden naturligtvis blir än viktigare för företaget. Att kompetensen och därmed makten ofta centreras till vissa personer inom en organisation är dock ingenting ovanligt. Vi tror att detta i allra högsta grad gäller för kunskapsintensiva företag och kompetensutveckling påskyndar förmodligen denna process genom att skapa ett än större gap mellan hög och lågutbildade. I företag som både är kapital- och kunskapsintensiva, som vi skulle vilja säga att Automatic är, är risken dock mindre att anställda lämnar företaget för att starta eget. Risken för avhopp till konkurrenter är däremot fortfarande lika stor, varför man måste ta personal med nyckelkompetens på största allvar. Något som kan påverka ett företags verksamhet negativt och framförallt ett kunskapsintensivt företag, är om det tappar sina bästa medarbetare. Det skulle kunna liknas vid att ett industriföretag förlorar sina bästa maskiner. Med andra ord påverkas ett företag som Automatic förmodligen mer av bristen på kompetensutveckling, än själva utövandet av densamma. På senare år har ekonomin präglats av så kallad "jobless-growth" och frågan hur man på bästa sätt håller kvar anställda eller attraherar nya har förmodligen därför kommit lite i skymundan. Vi tror dock att arbetsmarknaden i framtiden kommer att te sig mer rörlig. Sakta men säkert börjar företag återigen nyanställa och den Europeiska Unionen bidrar till en allt mer internationell arbetsmarknad. Utan erbjudanden om kompetensutveckling eller möjligheter till karriär inom företaget kommer Automatic att få svårt att attrahera potenta medarbetare, eller rentutav tappa vissa till konkurrenter. Sveiby och Risling (1987) menar att många organisationer med detta problem ändå fortsätter växa i goda tider och på så vis vattnas ur, tills att så stora

”kunskapsgap” uppstår att företaget får nästintill ohanterliga kompetensproblem. Vi tycker att ett bra exempel på detta kan vara den svenska sjukvården, där de mest kompetenta läkarna och kirurgerna antingen startar egen praktik eller söker sig utomlands.

Ett problem som kan förväntas uppstå i kunskapsintensiva organisationer är inbördes konkurrens, där kunskapen inte sprids mellan kollegorna, utan där man gör sitt bästa för att skydda sin egen position. Genom att undanhålla kunskap från andra kan en individ göra sig i stort sett outhärlig, utan att egentligen behöva öka sin egen kompetens. Detta är ett vanligt förekommande fenomen inom många branscher. Försök till exempel få en journalist att avslöja sitt kontaktnät eller sina källor och du möts garanterat av kalla handen. Genom våra intervjuer med samtliga mellanchefer och verkställande direktör, kunde vi däremot inte finna några tecken på sådant beteende inom Automatic. Tvärtom framhöll flera chefer istället att det ofta bara var nödvändigt att skicka en del av arbetsstyrkan på kompetensutveckling, eftersom dessa sedan lärde upp övrig personal. Detta är naturligtvis mycket positivt både för företaget samt varje enskild individ. Det är upp till företaget att uppmuntra kunskapsspridning inom organisationen och att skapa en företagskultur där var och en använder sitt kunnande för att hjälpa andra i sitt arbete. På detta vis blir de anställdas sammanlagda kompetens mer än bara summan av varje enskild individs kompetens. Av fråga 18 i enkätundersökningen framgår att 48 % av de tillfrågade ansåg att Automatic gör aktiva satsningar på att främja vissa egenskaper hos sina medarbetare. På frågan vilka egenskaper som Automatic troddes efterfråga nämnde många även social kompetens. Fungerar den sociala biten på varje avdelning så kan kunskapsspridningen även förväntas fungera tillfredsställande. En lyckad firmafest där personalen lär känna varandra på ett mer privat plan kan därför vara minst lika givande som en kurs, om man vill öka den samlade kompetensen i företaget (både social förmåga och kunskap är en del av en persons sammanlagda kompetens). Hur Automatic påverkas som företag av kompetensutveckling är svårt att säga och naturligtvis helt beroende på vilken typ av utveckling man satsar på. Den effekt som kompetensutvecklingen får på företagskulturen skall dock inte underskattas, eftersom detta är ett tillfälle då företaget aktivt kan styra vad medarbetarna lär sig. Attityder är svårföränderliga, men företaget kan ge klara signaler om vilka egenskaper som premieras.

5.2 DISKREPANS MELLAN INTENTIONEN OCH UTFALLET AV KOMPETENSUTVECKLING

5.2.1 Syftet med kompetensutvecklingen

Under intervjuerna med avdelningscheferna och VD:n Bengt Olsson framkom ingen samlad uppfattning om syftet bakom kompetensutvecklingen och framförallt ingen uttalad sådan. Däremot var de olika respondenternas uppfattningar i frågan tämligen likartade. Alla respondenterna ansåg att det primära syftet med kompetensutvecklingen är av affärsstrategisk art. Det vill säga att syftet med kompetensutbildningen är att öka kompetensen hos de anställda för att möjliggöra ett bättre arbetsutförande och i förlängningen en större konkurrenskraft för företaget. Ett indirekt syfte med kompetensutvecklingen är att attrahera nya medarbetare genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter. Ingen av respondenterna ansåg att man erbjuder kompetensutveckling som belöning för väl utfört arbete.

5.2.2 Utfallet av kompetensutvecklingen

Det är svårt att uttala sig om Automatic uppnår sina syften med kompetensutveckling. Detta eftersom inte ens ledningen verkar veta vad man egentligen vill uppnå. Som vi redan gått in på i en tidigare frågeställning så saknas en övergripande plan samt uppföljning. Förutom att samtliga mellanchefer var överens om att kompetensutveckling syftade till att utveckla medarbetarnas kompetens (vilket i sig är en självklarhet), så var det enda gemensamma målet att alla anställda skulle få fem dagar om året. Lite tillspetsat kan man alltså tolka det som om syftet med kompetensutvecklingen verkar vara att alla ska få vara med ungefär lika mycket. Om detta i sig är ett mål så lever man för tillfället inte upp till det, eftersom det av fråga E framgår att enbart 55 procent av de tillfrågade hade genomgått någon form av kompetenshöjande aktivitet det senaste året. Vi anser inte att detta i sig är något negativt, eftersom det enbart vore konstigt om alla anställda var i behov av precis lika mycket kompetensutveckling. Detta var även något som mellancheferna påpekade. Frågan är alltså inte varför man inte klarar av att leva upp till detta mål, utan snarare varför man i teorin fortfarande håller fast vid det, trots att ingen verkar tro på konceptet med lika tid för alla. Förmodligen beror det på att man inte vill skapa osämja på arbetsplatsen, eftersom det kan vara svårt att motivera för varje enskild person varför det satsas mer resurser på vissa. Å andra sidan tror vi inte att detta nödvändigtvis behöver uppfattas som diskriminerande, eftersom majoriteten av de anställda är ovilliga att uppfatta kompetensutveckling som en belöning för gott utfört arbete (fråga 14).

Många större företag försöker idag skola in nya medarbetare in i organisationen genom introduktionskurser och traineeutbildningar. Automatic verkar inte ha några sådana intentioner, eller syften med sina kompetenssatsningar. Rickard Karlsson menar att säljutbildningen som alla säljare får gå igenom i liten omfattning skulle kunna betraktas som karaktärsformande, men då endast i syfte att höja deras självförtroende. Eftersom nästan 83 procent av respondenterna angivit fem eller högre på frågan om de anser sig ha erforderlig kompetens för sin arbetsuppgift (fråga 9) kan vi utgå från att det inte råder någon brist på självförtroende. Om detta innebär att Automatic satsningar har varit framgångsrika, eller om företaget till största delen består av självgodas, eller bara allmänt duktiga personer, framgår naturligtvis inte av själva studien. De höga poängen är i alla fall att betrakta som mycket positiva. Värt att notera är även att Automatic präglas av ett rationalistiskt synsätt på kompetens och därmed även på kompetensutveckling. De ansträngningar som görs syftar till att förbättra olika kunskaper och egenskaper, som alla bör vara relaterade till den anställdes arbetsuppgifter. Som vi gått in på i vårt teorikapitel, så hade Sandberg och Targama förmodligen haft invändningar mot detta synsätt och därmed även kunnat ifrågasätta de resultat och mål som man uppnår. Vår uppfattning är, att även om Sandberg och Targama i teorin har både intressanta och relevanta invändningar mot ett rationalistiskt synsätt, så är deras förståelsebaserade synsätt svårt att implementera i en verklig organisation. Vi tror att ett mer förståelsebaserat synsätt på kompetens inom Automatic troligen skulle kunna föra med sig vissa fördelar, men vi vill ogärna gå in på hur detta skulle gå till rent praktiskt. Sandberg och Targama erkänner själva att hela näringslivet präglas av ett rationalistiskt synsätt.

Som vi tidigare gått in på i detta avsnitt så syftar Automatics satsningar på personalens utveckling inte till att forma de anställda efter organisationen, även om mellancheferna gärna främjar vissa egenskaper. Vi anser dock att utbildning, medvetet eller omedvetet, alltid bidrar till att forma en persons karaktär och personlighet. I många länder speglas detta samband även i språket. På ryska heter till exempel ”utbildning” *obrazovanije*, medan ”uppfostran” heter *vospitanije* (Pipes, 1995). Vi menar naturligtvis inte att Automatic bör indoktrinera sina anställda enligt någon sovjetisk modell, utan enbart att man bör vara medveten om detta när man utformar och planerar framtida satsningar på kompetensutveckling. En säljare som inte tror på sin produkt kommer inte att vara någon framgångsrik säljare. Därför kan det vara mer givande att övertyga säljaren själv om varans förträfflighet, snarare än att lära ut nya säljtekniker. Kurser kan utformas som sociala tillställningar och inte enbart fungera som rent kunskapsfrämjande. På så vis kan man sätta upp nya mål och förvänta sig mer givande utfall.

En viktig aspekt gällande kompetenshöjande aktiviteter är på vems initiativ de aktualiserades. Detta kan vara av intresse av flera orsaker, inte minst gällande graden av inflytande den enskilde individen har över sin situation och i vilken utsträckning denne kan påverka utformningen av tilltänkta kompetensutvecklande aktiviteter. Avdelningscheferna är i stort sett överens om att medarbetarna har goda möjligheter att påverka utformningen av kompetenshöjande aktiviteter. En viss skillnad kan dock synas gällande på vems initiativ kompetenshöjande aktiviteter sker. Flera menade att detta initiativ i stor utsträckning tas av Automatic medan andra ansåg att medarbetare faktiskt tar initiativ men att dessa först måste förankras hos cheferna. Trots detta verkar intentionen med kompetensutveckling från Automatic sida vara att medarbetarna skall kunna påverka sin situation i relativt stor utsträckning. Begränsningar finns i form av att kompetenshöjande aktiviteter i stor utsträckning bör vara arbetsrelaterade. Denna intention har, enligt vår uppfattning, fallit relativt väl ut inom organisationen. Nästintill hälften av medarbetarna uppger i den kvantitativa undersökningen att antingen de eller att de i samråd med Automatic tog initiativ till en kompetenshöjande aktivitet (fråga 1). Dessa individer har troligtvis haft ett ganska stort inflytande över sin situation. Bland dem som uppger att det var Automatic som var initiativtagare till den kompetenshöjande aktiviteten kan det vara svårare att se om dessa medarbetare har haft något inflytande, även om dessa inte är initiativtagare finns det ju trots allt en möjlighet att de utifrån det förslag på kompetenshöjande aktivitet som förelåg har kunnat påverka dess slutgiltiga utformning. Vår uppfattning är att det i stor utsträckning förefaller vara på just det sättet det ser ut, det vill säga att även dessa medarbetare har kunnat påverka sin situation, vilket också varit Automatics intention.

Detta resonemang stärks om man ser till de svar medarbetarna lämnat gällande i vilken utsträckning de har kunnat påverka omfattningen av och inriktningen på deras kompetensutveckling (fråga 13). Mindre än en femtedel av respondenterna lämnade en lägre poäng än en fyra på denna fråga vilket måste anses som en förhållandevis låg siffra. Nära 7 av 10 respondenter lämnade en femma eller högre poäng, vilket ger ytterligare kraft åt vårt påstående att medarbetarna i stor utsträckning tycks kunna påverka sin situation. I sammanhanget måste man komma ihåg att beroende på vilken position den enskilde individen har inom organisationen har denne olika möjligheter att påverka omfattningen samt inriktningen av kompetenshöjande aktiviteter. Det är till exempel inte en orimlig tanke att en individ som sysslar med programmering ofta genomgår ganska likriktade (i förhållande till

andra individer med likartade arbetsuppgifter) och arbetsuppgiftsspecifika kompetenshöjande aktiviteter medan en person arbetandes med personalfrågor genomgår utbildningar baserade på individuella önskemål som inte nödvändigtvis har en direkt anknytning till dennes arbetsuppgifter.

Automatic proklamerar klart och tydligt, bland annat på företagets hemsida, att deras intention är att erbjuda minst fem dagars utbildning per år och medarbetare. Denna utbildning bör också vara arbetsuppgiftsorienterad. Vid intervjuerna med cheferna framkommer det dock, som vi tidigare nämnt, att företaget inte kunnat leva upp till detta mål under de senaste åren på grund av bl a nedskärningar i utbildningsbudgeten. Detta tillkännagivande bekräftas, enligt oss, vid en närmare granskning av medarbetarnas svar i den kvantitativa undersökningen. Det är till exempel knappt över hälften av respondenterna som uppger att de genomgått en kurs eller vidareutbildning i syfte att öka deras kompetens för deras arbetsuppgifter det senaste året (fråga E). I några fall finns det säkert naturliga förklaringar såsom att den enskilde individen inte är intresserad av kompetenshöjande aktiviteter, inte ser något behov av sådana etc, men bland det stora flertalet är det snarare så att deras behov av kompetensutveckling har blivit bortprioriterat, främst på grund av ekonomiska faktorer. Att en femtedel av respondenterna uppger att de inte har genomgått någon kompetenshöjande aktivitet under de tre senaste åren anser vi inte vara ett godkänt resultat, framförallt med tanke på den grundläggande intentionen om fem dagars kompetensutveckling per medarbetare och år, oavsett om ekonomiska nedskärningar är huvudorsaken eller ej.

När vi sedan ser till de svar respondenterna lämnat gällande hur givande de ansåg att den genomgångna kompetensutvecklingen var för utförandet av deras arbetsuppgifter är resultatet inte heller fulländat, framförallt med tanke på Automatic intention att utbildning i stor utsträckning skall vara arbetsuppgiftsorienterat och bör leda till ett bättre utförande av dessa (fråga 3). Nära hälften av respondenterna angav antingen en fyra eller en femma på frågan, vilket antingen kan tolkas som om att de som svarat inte har någon större uppfattning i frågan och därför anger en poäng i mitten av skalan, inte vet exakt var de skall placera den genomgångna aktiviteten och därför placerar den i mitten av skalan eller att den kompetensutveckling de genomgått helt enkelt var varken det ena eller det andra. Vår uppfattning är att en majoritet av respondenterna i denna grupp anser att den kompetensutveckling de genomgått kvalitetsmässigt helt enkelt är värd att placeras i mitten av skalan. Detta grundar vi på att de som medverkat i undersökningen har en relativt hög

medelålder och dessutom i många fall varit anställda länge hos Automatic, vilket gör att de har den nödvändiga erfarenheten för att på ett trovärdigt sätt ha kunnat besvara denna fråga. Frågan om på vilket sätt en extern kompetenshöjande aktivitet förbättrat utförandet av en arbetsuppgift hos en enskild individ har givetvis också att göra med transfereringen av den inlärd kunskapen till arbetsuppgiften. Björn Axelsson tar upp detta ämne och menar att denna svårighet alltid är ett återkommande problem hos organisationer där kompetensutveckling förekommer. Vi har noterat detta fenomen och inser att Automatic med allra största sannolikhet inte är något undantag, framförallt med tanke på att det på ett tydligt sätt framkommit att uppföljningen på företaget har stora brister samt att det inte existerar någon tydlig plan för kompetensutveckling för den enskilde individen. Med detta som bakgrund anser vi att även transfereringsproblemet kan vara en del av förklaringen till varför medarbetarna gav ett relativt lågt betyg åt de kompetensutvecklande aktiviteter de genomgått.

Anmärkningsvärt är att hela 91 procent av respondenterna anser att ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde och att kostnaderna därmed inte skulle överskrida nyttan (fråga 11). Det kan antingen tolkas som att tidigare satsningar faktiskt har fallit bra ut, eller att medarbetarna har en allmänt välvillig inställning till kompetensutveckling.

5.3 UPPFÖLJNING AV KOMPETENSUTVECKLING

Den finansiella verksamheten i ett företag utvärderas i de flesta företag med jämna mellanrum. Investerare och ägare vill ha utdelning på sitt kapital och vinsten är ofta själva syftet med att bedriva näringsverksamhet, vilket leder till att organisationer ständigt granskas på ett eller annat sätt. Detta för att få transparens i företagen. Framförallt inom börsnoterade aktiebolag granskas företagets verksamhet av både interna och externa aktörer med stort intresse. Produktionskostnaderna pressas och försäljningsmetoderna finslipas. Man kan säga att alla processer inom företaget strävar efter en ökad effektivitet. Trots denna hårda kontroll av företagets resurser så finns det fortfarande något som kan liknas vid svarta hål kvar i många organisationer. Dessa funktioner slukar pengar i större eller mindre omfattning, utan att någon vet hur stora vinster (eller förluster) dessa resurser egentligen genererar. Ofta hör insatser i kompetensutveckling till denna kategori av investeringar eller kostnader som många företag betraktar som en självklarhet. Man bekymrar sig helt enkelt inte med att ifrågasätta det

”självklara” och därför faller det sig också ganska naturligt att man slarvar med själva utvärderingen. Som vi konstaterat i både empirin och i teorikapitlet kan en annan orsak till denna lite slarviga attityd mot uppföljning av kompetensutveckling vara rent praktiska. Man har helt enkelt svårigheter att på ett tillförlitligt sätt mäta resultatet. Vi tror dock att den hårdnande konkurrensen i framtiden kommer att tvinga fram mer eller mindre standardiserade metoder och mätinstrument, som på sikt kan tänkas revolutionerna HRM på samma sätt som den dubbla bokföringen en gång i tiden revolutionerade redovisningen. Det balanserade styrkortet kan betraktas som en början på denna utveckling, varför vi istället kanske bör tala om en evolution snarare än en revolution. Att någonting är svårt kan i alla fall inte accepteras som en orsak till att inte ens försöka. Vi anser att det blir nästintill omöjligt att på ett bra sätt planera för framtida kompetensutveckling, om man saknar uppföljning av tidigare aktiviteter inom detta område. Dåliga beslut fattas i allmänhet på grund av bristfällig information och det är därför konstigt att man på Automatic inte gör större ansträngningar för att förbättra sin uppföljningsprocess. Som vi redan konstaterat i vårt empirikapitel så har företaget under vissa år skurit ner på personalens kompetensutveckling, vilket i längden kan bli ganska kostsamt för ett kunskapsintensivt företag som Automatic. Detta gör uppföljningsprocessen än viktigare, eftersom det blir lättare att motivera framtida investeringar när man verkligen kan peka på att kompetensutvecklingen genererar konkurrensfördelar. Även börsintroduktionen ger incitament för en mer utförlig uppföljning av investeringar i personalens kunskaps- och skicklighet. Detta eftersom immateriella tillgångar såsom personalens kompetens ofta värderas högre än materiella tillgångar i börsnoterade företag. Genom uppföljning och dokumentation synliggörs de framsteg man förhoppningsvis gjort på dessa områden och det blir på så sätt lättare att ge en bra bild av företagets framtida utsikter. I balansräkningen framstår kompetensutveckling enbart som en kostnad och det blir därför viktigt att även synliggöra den ”osynliga balansräkningen” där även humankapital ingår. Vinsterna av en bra uppföljning behöver med andra ord inte enbart vara att man därigenom tillhandahåller bra information att grunda framtida beslut på. Vi tror att man kan dra lärdom av områden som tillsynes kanske inte har så mycket gemensamt med ett företag som Automatic; nämligen elitidrotten och skolväsendet. Liknelsen mellan ett kunskapsintensivt företag och ett idrottslag har vi redan gjort i vårt teorikapitel. I båda fallen är medarbetarnas/lagspelarnas kompetens och duglighet till stor del avgörande för organisationens resultat. Ett professionellt fotbollslag ägnar sig till exempel dagligen åt kompetensutveckling i form av träning och spelarnas utveckling följs noga upp av tränaren. Om den moderna chefen kan betraktas som en slags coach, så framgår det ganska tydligt att de årliga personalsamtalen är långt ifrån tillräckliga

för att på ett bra sätt styra och handleda den enskilda individens utveckling inom företaget. Det framgick av både intervjuer och enkätundersökningen att även informella samtal hölls mellan avdelningschefer och medarbetare, vilket kan tolkas som att samtliga parter faktiskt är införstådda med att avsätta tid åt utvärdering och uppföljning av till exempel kurser. Vi tror att denna process därför lätt skulle kunna effektiviseras genom kortare konferenser, där alla tillsammans kunde diskutera om kompetensutvecklingen varit tillfredställande eller bristfällig. Därefter kan beslut fattas om man vill gå vidare med liknande kompetensutveckling i framtiden. En halvtimmes gemensam diskussion skulle förmodligen både vara tidsbesparande och mer produktiv än de informella samtal som nu sker. Det kräver däremot något mer planering och framförsikt, eftersom så många som möjligt skall kunna delta. Vi tror även att denna form uppföljning skulle kunna förhindra eventuell negativ inlärning, som vi tagit upp i vår teoridiskussion.

På längre sikt kan Automatic förslagsvis även dra nytta av sin ”viktigaste resurs”, det vill säga sina kunder för att utvärdera sina satsningar på sin ”viktigaste resurs”, det vill säga personalen (diskussionen kring vad som är företagets ”viktigaste resurs”, som vi så ofta stöter på inom företagsekonomisk litteratur, är enligt oss lika paradoxal som frågan om hönan eller ägget kom först). Uppföljning kan på ett enkelt sätt ske genom att kunderna tillfrågas om de upplevt någon förändring i den service eller i kvalitén på de produkter som de erhållit. Syftar kompetensutvecklingen till att kunna erbjuda sina kunder bättre service och kvalitet (vilket vi i vårt empirikapitel redan konstaterat att den faktiskt gör), men dessa anser att ingen nämnvärd förbättring har skett, så kan man utgå ifrån att kompetensutvecklingen varit bristfällig på ett eller annat sätt.

Det genomgående mönster som vi anser oss kunna se utifrån de svar vi erhållit vid intervjuerna av avdelningscheferna, är att uppföljning av kompetensutveckling inte är någonting som är prioriterat. Flera av cheferna medger att uppföljningen på dennes avdelning är undermålig eller knapphändig. Samtidigt berättar flera av dem att man försöker hålla informella samtal med medarbetare efter genomgången kompetensutveckling i syfte att förhöra sig med dem angående deras åsikter kring densamma. Någon nämner även att denne litar på de medarbetare han eller hon ansvarar över att de tillgodoser sig det de behandlar på olika utbildningar som motivering till att man inte lägger ned alltför mycket kraft på uppföljande moment. Vi anser att detta antagande i sig är rimligt, men att det förutsätter att själva utbildningen är givande och väl utformad. Syftet med uppföljning av

kompetensutveckling behöver inte primärt vara att kontrollera att de anställda verkligen tar till sig av det som lärs ut, utan att kontrollera att det som lärs ut faktiskt håller hög kvalitet och är relevant för respektive persons arbetsuppgift.

Det som framkommit är med andra ord att det inte finns någon form av systematiskt planlagd uppföljning av kompetensutveckling utan cheferna har hitintills förlitat sig till informella samtal med medarbetare trots att åsikter om att sådana insatser kanske inte är tillräckliga är vanligt förekommande. Denna bild stärks vid en närmare granskning av vad som framkommit i den kvantitativa delen av denna undersökning. En majoritet av dem som valt att medverka i de delar av enkätundersökningen som behandlar uppföljning av kompetensutveckling, uttryckte på något sätt att det ej skett någon uppföljning, alternativt att den uppföljning som skett har varit av en väldigt bristfällig karaktär. Bland dem som upplevt att det skett någon form av uppföljning bekräftades bilden vi erhållit ifrån intervjuerna ytterligare då en stor del av dessa upplevde uppföljning av kompetensutveckling som ett spontant och informellt samtal med involverad chef.

Samtidigt visar andra delar av undersökning att det finns medarbetare som är nöjda med den nuvarande uppföljningsformen, det vill säga med fokus på informella samtal. Flera såg det årliga medarbetaresamtalet som ett lämpligt tillfälle vilket kan tyda på en önskan om kontinuitet gällande uppföljning av kompetensutveckling.

Uppföljning av kompetensutveckling är troligtvis, som tidigare nämnt i den teoretiska referensramen, som effektivast om den sätts i större sammanhang, det vill säga som en del av en kompetensutvecklingsplan. När det gäller tidsplanen för kompetensutveckling på Automatic så skiljer sig svaren bland cheferna. Någon säger att en plan görs för några månader framåt i tiden medan budgeten bestäms på årsbasis. En annan menar att tidsplanen för kompetensutveckling ligger på ett år framåt i tiden medan en tredje anger en tidsrymd på två år. Ytterligare en fjärde uppger att det inte existerar någon tidsram eller plan överhuvudtaget för kompetensutveckling utan menar att ”kompetensutveckling uppstår genom funderingar”. Sammantaget tyder detta på att det antingen inte existerar några enhetliga riktlinjer gällande kompetensutveckling eller på att det helt enkelt inte finns någon genomarbetad plan för kompetensutveckling. Ett tredje alternativ är att det faktiskt finns en plan men att de som ansvariga för utförandet av en sådan plan, av någon anledning, ej genomför den på ett tillfredställande sätt. Vi håller det för troligt att den huvudsakliga,

bakomliggande orsaken är en blandning av ovanstående förklaringar. De svar medarbetarna lämnat på fråga 15 i enkätundersökningen stärker bilden av en bristfällig plan för kompetensutveckling hos Automatic ytterligare. Endast en fjärdedel uppger att de upplever att deras arbetsgivare har en uttalad plan för deras kompetensutveckling. Detta understryks vidare i fråga 19 där flera respondenter tagit chansen och påvisat bristen av långsiktig individuell plan för kompetensutveckling med tillägget att en sådan skulle uppskattas av de flesta medarbetare.

Dokumentation av de lärdomar som dras vid kompetensutvecklande verksamhet är ett användbart verktyg i syfte att förbättra framtida satsningar på kompetensutveckling. Intervjuerna med cheferna ger en bild av att det inte sker någon systematiserad dokumentation vid kompetensutveckling. Det nämns dock att medarbetarsamtalen dokumenteras där det ofta förs diskussioner kring kompetensutvecklande insatser. Dessa medarbetarsamtal innefattar dock en rad olika områden och är inte specifikt inriktade på vare sig kompetensutveckling i stort eller på uppföljning av densamma, vilket gör det svårt att på ett verkkningsfullt sätt, syftade på både den tidsmässiga aspekten och bristen på fokusering, diskutera dessa ämnen. Även medarbetarna på Automatic tycks i stor utsträckning uppfatta att dokumentationen av de lärdomar av kompetensutveckling som dras är bristfällig. Över hälften som svarade på fråga 16 upplevde att det inte förekom någon dokumentation överhuvudtaget. Denna bild är dock inte entydig utan en mindre grupp respondenter menade att lärdomarna dokumenterades. Detta tyder på att det antingen förekommer en dokumentation av lärdomar men att det stora flertalet medarbetare ej är medvetna eller upplysta om den aktiviteten eller på att dokumentation förekommer men att den enbart berör vissa individer på Automatic. Vi ser det sistnämnda alternativet som det troligaste och i sådant fall är det med största sannolikhet en eller flera enskilda avdelningar som gjort dokumentation av lärdomar som en naturlig del av deras verksamhet.

En väl genomförd uppföljning och en grundlig dokumentation av de anställdas kompetens behöver inte enbart ge beslutsfattarna bra underlag för framtida satsningar, utan kan även bidra till att höja medarbetarnas intresse och engagemang för sin egen kompetens. En diskussion som i detta sammanhang kan föras är huruvida motivation och engagemang utgör en del av kompetensen eller är separerad från denna? Om man utgår från att de inte är separerade från kompetensen är i själva verket kompetensutveckling något mycket vidare än vad en del avgränsar det till. T e x blir den uppföljning som ovan nämnts en del av

kompetensutvecklingen, då detta (förmodat) skulle höja motivationen och därmed även kompetensen. Av fråga 1 framgick det att över en tredjedel som besvarade frågan själva hade tagit initiativ till att de fick genomgå någon form av kompetenshöjande aktivitet. Om företagets ledning visade större intresse tror vi att detta tal skulle kunna höjas ytterligare. Man kan utgå från att ju mer medarbetarna engagerar sig i sin egen kompetens, desto effektivare kommer satsningar på att höja den också att bli. Det mycket låga svaret med genomsnittspoängen 2,6 på fråga 14 skulle kunna tolkas som att många anställda inte anser att de själva vinner något på att höja sin egen kompetens. Självfallet finns det inte många som väljer en långrandig kurs i C++ programmering framför en fet julbonus eller extra ledighet, men det är ändå viktigt att var och en känner att han eller hon får ut något personligen av sin utbildning. Liksom högstadiet eleven betraktar sin skolgång som ett nödvändigt ont, så verkar det istället som om många anställda inte förstår att de själva drar vinning av Automatic personalsatsningar. Här kommer verkligheten lite i konflikt med den teori som vi tagit del av, som många gånger anser att kompetensutveckling inte enbart är ett företagsstrategiskt styrmedel, utan även är att betrakta som en form av belöning till anställda för gott utfört arbete. Något varken cheferna eller de anställda på Automatic tycks hålla med om. För att återknyta till det ursprungliga resonemanget så tror vi i alla fall att en systematisk uppföljning och dokumentation av kompetensutveckling skulle kunna bidra till en mer seriös och välvillig inställning till densamma. Vi människor tenderar i allmänhet att engagera oss mer i sådant som vi anser gynnar oss själva. Kompetensutveckling gynnar logiskt sett även den enskilda individen och vi tror därför att kompetensutveckling skulle kunna fungera även som någon form av belöning eller bevis på uppskattning. Förutsättningen är naturligtvis att även de anställda uppfattar det som så.

6 - SLUTSATSER

I kapitlet presenteras de slutsatser som vi med forskningsunderlaget som grund, kommit fram till. Avsnittet kan även betraktas som våra rekommendationer till fallföretaget avseende företagets kompetensutvecklingsprocess. Kapitlet avslutas med förslag på idéer för fortsatt forskning inom ämnet kompetensutveckling.

6.1 SLUTSATSER

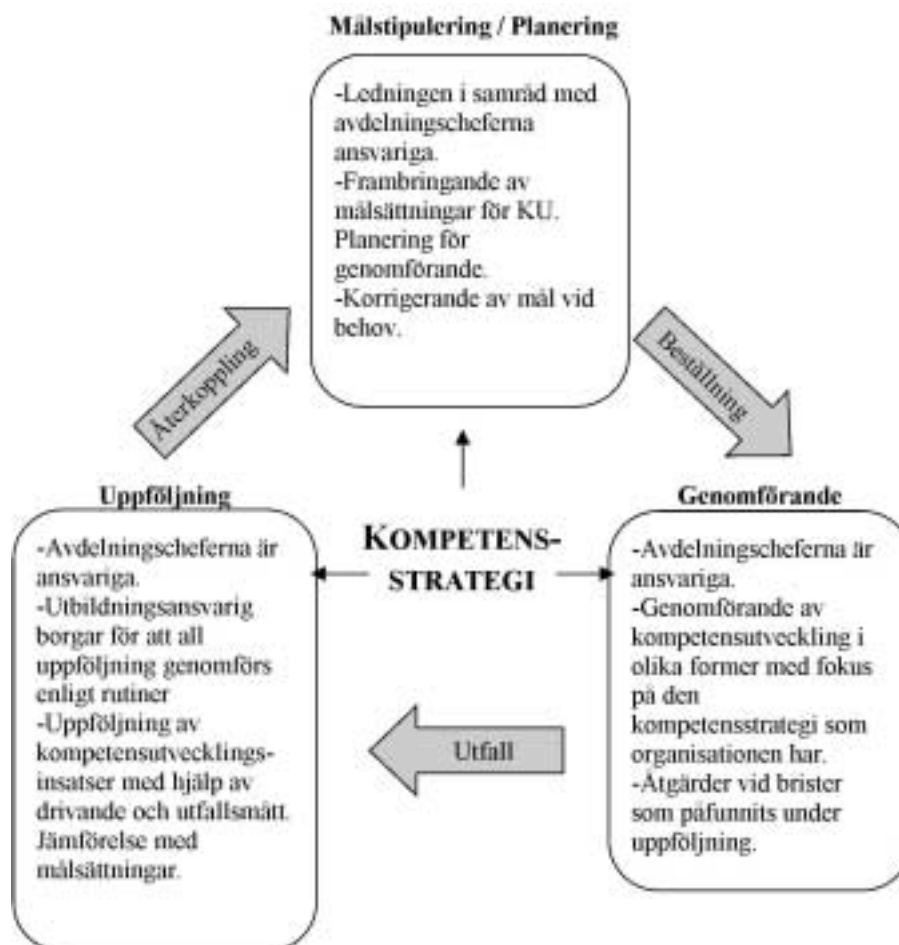
Det finns ingen universallösning för framgångsrik kompetensutveckling i kunskapsintensiva företag. Däremot finns det flera metoder eller tillvägagångssätt som organisationer kan tillämpa för att öka sina chanser att nå uppsatta mål när det gäller kompetensutveckling. En betydelsefull faktor är att få organisationens medarbetare delaktiga och motiverade i kompetensutvecklingen. Det är av stor vikt att de känner att de kan påverka omfattningen och inriktningen på den egna kompetensutvecklingen. Vår uppfattning är att om företaget har en genomarbetad, individuell kompetensutvecklingsplan för var och en av medarbetarna inom organisationen, så har man kommit en bra bit på vägen mot ett kompetensutvecklingssystem som gynnar de anställdas och i förlängningen företagets utveckling. En sådan plan bör bygga på de mål och strategier som finns inom organisationen, nedbrutet till en specifik avdelning och sedermera nedbrutet till individnivå. Det är av stor vikt att en realistisk tidsplan existerar och att uppföljning av kompetensutvecklingsåtgärder prioriteras. Att följa upp kompetensutvecklingen har flera funktioner. Dels för att försäkra sig om att den åtgärd som medarbetaren deltagit i håller den kvalitet som är önskvärd, men ett minst lika viktigt syfte är att underhålla den motivation som en anställd många gånger upplever efter genomgången kompetenshöjning. Bara för att en person exempelvis varit på en femdagars ledarskapskurs betyder inte det att han eller hon direkt applicerar sina nya kunskaper i arbetet, utan det är minst lika viktigt att denne uppmuntras och får gensvar på sina funderingar i vardagen. Det är nämligen där som kompetensutvecklingen ska omsättas i praktiken. Det bör även påpekas att alla kompetensutveckling inte sker separerat från det vardagliga arbetet. I själva verket kan det vara så att företaget har ett betydande lärande inom organisationen, något som bör uppmuntras genom t ex företagskulturen. Det viktiga är att kompetensutvecklingen, hur den än genomförs, är fokuserad på vad som gynnar verksamheten och den övergripande strategin, d v s att det finns en tanke bakom de insatser som görs.

Ytterligare en viktig aspekt gällande kompetensutveckling är den uppföljande verksamhetens betydelse för både nuvarande men också framtida kompetensutveckling inom kunskapsintensiva organisationer. Vår uppfattning är att uppföljning av kompetensutveckling är någonting som inte prioriteras i den utsträckning det borde göras inom det företagssegment som uppsatsen behandlar. Detta är uppseendeväckande, inte minst då medarbetarna är dessa företags viktigaste resurser och att kompetensutveckling bör ses som en investering där uppföljning utgör en viktig kontrollfunktion i syfte att övervaka och säkerhetsställa att de ekonomiska resurser man satsat används på ett givande sätt. Utöver det kan uppföljning i många fall bidra till att ytterligare stimulera anställda då en sådan aktivitet förmedlar en bild till den enskilde individen att organisationen denne tillhör är engagerad och intresserad av medarbetarnas individuella utveckling. Vi anser att en givande uppföljning bör innehålla både en utvärdering av de aktiviteter som genomgått under den senaste kompetensutvecklingsperioden men också en fortsättningsplan för kommande aktiviteter utifrån de saker man diskuterat i föregående steg. En kompetensutvecklingsperiod kan tidsmässigt skilja sig åt beroende på omständigheter såsom företagskultur, arbetsposition etc. Detta är dock av underordnad betydelse, det viktigaste i slutändan är att det existerar kontinuitet i uppföljningen och en förståelse inom organisationen för vikten av uppföljande aktiviteter i syfte att leverera framgångsrik kompetensutveckling på ett kostnads- samt resurseffektivt sätt.

Ett avgörande strategival varje organisation måste göra gällande dess kompetensutveckling är huruvida den ska vara centraliserad eller decentraliserad. Det finns som i de flesta sammanhang fördelar och nackdelar med olika metoder, men vår uppfattning är att kunskapsintensiva företag i samma storlek som vårt fallföretag i stor utsträckning gynnas av en decentralisering. Givetvis måste det finnas en central grundtanke bakom den tilltänkta kompetensutvecklingen men själva genomförandet bör ske på lokal nivå, exempelvis avdelningsvis. Detta ger en ökad möjlighet att tillgodose nödvändig och önskad kompetensutveckling på individnivå, vilket i förlängningen resulterar i både nöjda medarbetare samt en ökad kompetens inom organisationen. Avdelningscheferna på Automatic har i flera fall vittnat om ett decentraliserat tillvägagångssätt där de tar hänsyn till individuella önskemål och behov istället för att ägna sig åt likriktad kompetensutveckling. För att sammanfatta hur en decentraliserad kompetensplanering respektive en centraliserad sådan, kan få för effekter i organisationen, kan man säga att en fördel med en decentraliserad kompetensplanering är att den har lättare att fånga upp den individuella medarbetarens behov

och önskemål. Nackdelen kan vara att en del av det fokus på affärsstrategin, som ovan nämnts, går förlorad. En annan nackdel kan vara att uppföljningen, som ju är fallet i Automatic, blir lidande. D v s att eftersom de olika avdelningscheferna ansvarar för kompetensutvecklingen och planeringen på sin avdelning, har ingen standardiserad och beprövad rutin för uppföljning utarbetats. Om företaget hade haft dessa funktioner centraliserade hade troligen kompetenshöjningsinsatserna följt affärsstrategin bättre och uppföljningarna blivit mer standardiserade, men eventuellt som följd att anpassningen till den enskilde medarbetaren minskas.

Hur ser då den fulländade kompetensutvecklingsprocessen ut? En sådan kan naturligtvis inte beskrivas generellt och appliceras på olika företag, men om vi utgår från Automatic och som eventuellt kan vara användbar i liknande företag, har nedan ett försök till en modell som knyter samman våra synpunkter på kompetensutveckling i Automatic och på kunskapsintensiva företag, sammanställts.



Figur 6.1: Kompetensmodell för kunskapsintensiva företag

Som synes liknar figur 6.1 figur 3.5. Skillnaden är att den kompletteras med de olika funktionerna som ledningen m fl har i kompetensutvecklingsprocessen. Strategin har också fått en mer central punkt, detta för att symbolisera den roll som den bör ha i ämnet. Något som är centralt i kompetensutvecklingsprocessen är vilka roller och vilka ansvar som tillfaller vem i organisationen. Ledningen har till uppgift att utforma affärsstrategin för organisationen. Denna ska sedan i samråd med avdelningscheferna brytas ned i en kompetensstrategi, utifrån vilken man sedan fastställer målsättningar för kompetensutvecklingen i verksamheten. Att avdelningscheferna behåller ansvaret för att genomföra och följa upp kompetensutvecklingen anser vi vara sunt, då detta bör borga för att medarbetarna har stor möjlighet att komma med önskemål till någon som har väsentlig påverkan på kompetensutvecklingen. Det borde även medföra att den enskilda kompetensutvecklingsplan som tidigare nämnts, individanpassas och får en bra förankring hos personalen. Däremot anser vi att uppgifter som exempelvis utformandet av rutiner för uppföljning, bör utföras av en person med specialistkompetens och som inte är anknuten till någon operativ avdelning, en kompetensansvarig om man så vill. Dennes uppgift blir att harmonisera kompetensutvecklingen mellan avdelningarna, att med kompetensstrategin som utgångspunkt, tillsammans med avdelningscheferna, synkronisera företaget så avdelningarna behåller sitt fokus i sina kompetenshöjningsinsatser och att ansvara för alla administrativa uppgifter med anknytning till kompetensutvecklingen. Som exempel kan nämnas dokumentation och databasutformning. På detta sätt tror vi att man behåller fördelarna med en decentraliserad kompetensutveckling, men utan att den övergripande strategin urvattnas, samtidigt som uppföljningen standardiseras och får en meningsfull funktion.

Samtidigt som vi ovan pekat på vad man kan kalla teoretiska ofullkomligheter, går det inte att bortse från att det i praktiken går bra för Automatic och att av allt att döma är dess medarbetare kompetenta. Hur kan då detta vara fallet? Att kompetensutvecklingsprocessen i praktiken fungerar så väl att företaget är en av de största aktörerna i sin bransch och fortsätter att utvecklas positivt. Kan det vara så att det vi ser som empiriska dåligheter, kan i själva verket vara teoretiska dåligheter. Med andra ord är i så fall de brister vi ser i Automatic inte beroende på verkliga brister utan istället på våra försök att applicera felaktiga teoretiska resonemang på en väl fungerande empiri. Ur en annan mindre omvälvande synpunkt kan man påstå att visst fungerar det bra i Automatic, men inte så bra som det skulle kunna fungera om man tog mer hänsyn till de funderingar som vi ovan presenterat. Vi har tidigare nämnt att en beståndsdel som vi saknat i Automatic kompetensutvecklingsprocess är uppföljning av

insatserna. Till detta ämne bör även frågan om intern respektive extern kompetensutveckling diskuteras. Vi anser att uppföljningen är knapphändig i företaget, men i hur stort behov är egentligen Automatic av uppföljning? Kanske kan det finnas ett samband mellan behovet av uppföljningen och om kompetensutvecklingen har skett internt i företaget eller externt, d v s exempelvis av ett utbildningsföretag. Det vore inte alltför märkvärdigt att påstå att medarbetare som utbildats av en extern firma som är specialiserade på kompetensutveckling och som anordnat samma utbildning ett otal gånger och som fått sina utbildningar kvalitetssäkrade, är i mindre behov av uppföljning än sina kollegor som utbildats internt av någon som vanligtvis har andra arbetsuppgifter än kompetensutveckling. Om Automatic till största del använder sig av externt anlitate kompetensutvecklingsinsatser kan man påstå att företaget inte är i lika stort behov som om all utbildning hade skett internt. Denna uppdelning har inte gjorts i uppsatsen. Vi vet att Automatic använder sig av båda ansatserna, men inte i hur stor grad. Kanske kan detta vara ett ämne för framtida forskning.

6.2 FÖRSLAG FÖR FRAMTIDA FORSKNING

Denna rapport har som ovan nämnts inte skiljt mellan intern respektive extern kompetensutveckling inom kunskapsföretag. Det vore intressant att kartlägga om det existerar några skillnader i hur intern- respektive extern kompetensutveckling av medarbetare påverkar kunskapsintensiva företag, inte minst i relation till faktorer såsom kostnadseffektivitet, uppföljning samt social interaktion inom organisationen.

Vidare har denna rapport behandlat vilken funktion uppföljning av kompetensutvecklande åtgärder innehar i kunskapsintensiva organisationer strävan efter framgångsrik kompetensutveckling. Det vore spännande att i ett framtida projekt, med ett större antal företag involverade, undersöka hur kvalitén på uppföljningen i sin tur påverkar olika aspekter kring kompetensutvecklingen, sett ur ett längre tidsperspektiv. Både ekonomiska faktorer såväl som medarbetarnas individuella utveckling, skulle vara intressanta och gångbara infallsvinklar på en sådan undersökning.

Ett annat område som vi efterlyser ytterligare forskning inom är den identifieringsprocess, gällande vilka kompetensområden en organisation ska prioritera, som ligger till grund för strategival och i förlängningen, framtida framgångar. För alla företag är en sådan process av yttersta vikt då felaktiga bedömningar kan leda till bortkastade resurser och, som troligtvis är

än mer förödande, minskad konkurrenskraft i förhållande till konkurrerande företag som gjort mer korrekta bedömningar. Vi har i denna uppsats snuddat vid ämnet men i dessa fall enbart på mellanchefernivå. Det vi eftersöker är en undersökning som kartlägger grundläggande element inom identifieringsprocessen, såsom tillvägagångssätt samt praktiskt genomförande av framtagen strategi, på ledningsnivå.

Till sist vill vi även i framtiden se studier som grundligt behandlar attityder och värderingar hos individer på mellanchefernivå, arbetandes inom kunskapsintensiva företag, avseende kompetensutvecklingsområdet. Vår uppfattning är att det är dessa individer ofta avgör huruvida en kompetenssatsning kommer bli framgångsrik eller ej, då de i stor utsträckning ansvarar för genomförandet av kompetensutvecklingsåtgärder inom dennes grupp. Oavsett hur goda intentionerna företagsledningen än har med en tilltänkt satsning så är det i slutändan trots allt genomförandet densamma som faller avgörandet. Vi har i denna rapport i vissa hänseenden berört områden såsom inflytande och inställning till kompetensutveckling hos mellanchefer inom ett kunskapsintensivt företag. Det vi efterlyser är en betydligt djupare analys av detta område, eventuellt med flera fallföretag, i vilken denna rapport kan fungera som en inspirerande grundplåt.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Abrahamsson, Bengt; Aarum, Jon, (1996). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer.*

Malmö: Liber-Hermod.

Alvesson, Mats, (2000). *Ledning av kunskapsföretag; en studie av ett datakonsultföretag.*

Stockholm: Norstedts juridik.

Alvesson, Mats; Sköldbberg, Kaj, (1994). *Tolknings och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.*

Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Ib, (1998). *Den uppenbara verkligheten, val samhällsvetenskaplig metod.*

Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, Björn, (1996). *Kompetens för konkurrenskraft: källor drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag.*

Stockholm: SNS (Studieförb. Näringsliv och Samhälle).

Backman, Jarl, (1998). *Rapporter och uppsatser.*

Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan, (2000). *Research methods and organization studies.*

London & New York: Routledge.

Davenport; Prusak, (2000). *Working knowledge – How organizations manage what they know.*

Boston: Harvard Business School Press.

Ellström. Per-Erik, (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv.*

Stockholm: Publica: Allmänna förl. [distributör].

Ellström, Per-Erik, (2002). *Livslångt lärande.*

Lund: Studentlitteratur.

Haglund, Tommy; Ögård, Leif, (1995). *Livslångt lärande: en arbetsmodell för kompetensutveckling för att skapa en lärande organisation.*

Uppsala: Konsultförl.

Holme, Idar Magne, (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder.*

Lund: Studentlitteratur.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P., (1999). *The Balanced Scorecard.*

Göteborg: ISL Förlag AB.

Körner, Svante; Wahlgren, Lars, (2002). *Statistisk Dataanalys*.
Lund, Studentlitteratur.

Lekvall, P. & Wahlbin, C., (1993). *Informations för marknadsföringsbeslut*.
Förlag AB.

Lundahl; Skärvad, (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*.
Lund: Studentlitteratur.

Löwendahl, Bente R., (2000). *Strategic management of professional service firms*.
Copenhagen: Handelshögskolens forlag: Munksgaard International Publishers.

Marking, Christer, (1992). *Kompetens i arbete: En antologi*.
Stockholm: Publica.

Normann, Rickard, (2000). *Service management: Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*.
Malmö: Liber ekonomi.

Pipes, Richard, (1997). *Den ryska revolutionen*.
Natur & Kultur.

Sandberg, Jörgen; Targama, Axel, (1998). *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*.
Lund: Studentlitteratur

Sandström, Björn, (1998). *Business Intelligence: Företagets underrättelsetjänst*.
Malmö: Liber.

Svenning, Conny, (1997). *Metodboken*.
Lund: Lorentz förlag.

Sveiby, Karl-Erik, (1995). *Kunskapsflödet: Organisationens immateriella tillgångar*.
Stockholm: Svenska Dagbladet i samarbete med Affärsvärlden.

Sveiby, Karl-Erik, (1991). *Kunskaps Ledning (Knowledge management) -101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*.
Stockholm: Affärsvärlden förlag AB.

Sveiby, Karl-Erik; Risling, Anders, (1986). *Kunskapsföretaget; seklets viktigaste ledarutmaning?*
Malmö: Liberförlag

Wiederheim, Paul; Eriksson, (1991). *Att utreda, forska och rapportera*.
Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Yin, Robert K., (1994). *Case study research: design and methods*.
Thousand Oaks, CA: Sage, cop.

Elektroniska källor

Konradgruppen, (1989). *Den osynliga balansräkningen*:
<http://www.sveiby.com/library.html#swedish>

<http://www.infosheet.com/iScripts.html>

Muntliga källor (fiktiva namn)

Intervju med Gustavsson, Per, 040605

Intervju med Åberg, Torbjörn, 040607

Intervju med Karlsson, Rickard, 040605

Intervju med Sjöqvist, Anders, 040605

Intervju med Olsson, Bengt, 040607

Bilaga I

Webbenkät

Enkätundersökning - Automatic

Var vänlig kryssa i det alternativ som Du tycker passar bäst

A. Ålder:

- 18-25 26-30 31-35 36-40 41-50 51-

B. Kön:

- Man Kvinna

C. Avdelning:

- Ledning/Ekonomi/IT/Kvalitet&Miljö
 Region Syd
 Marknad Norden
 Teknik Automation
 Projekt
 Inköp/Logistik Automation
 Försäljning HMI
 Marknad HMI
 Inköp/Logistik HMI
 Test/Support HMI
 Utveckling SW
 Utveckling HW

D. Antal år som anställd hos Automatic:

- 0-1 1-3 3-5 5-7 7-10 10-

E. När genomgick Du senast en aktivitet (t ex kurs eller vidareutbildning) som uttalat syftade till att öka Din kompetens för din arbetsuppgift?

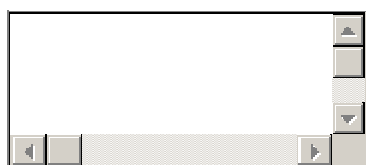
- 1 år sedan -2 år sedan -3 år sedan Mer än 3 år sedan
 Aldrig under min tid på Automatic ([hoppa till fråga 6](#))

**I kryssrutorna kan Du kryssa i fler än ett alternativ.
I textrutorna är Du fri att själv uttrycka Dig med egna ord.**

1. Var det Du eller Automatic som tog initiativet till att Du genomgick denna kompetenshöjande aktivitet (det är möjligt att kryssa för båda alternativen)?

Jag Automatic Ingen uppfattning

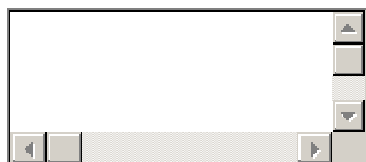
2. Vad för typ av kompetensutveckling var det frågan om (t ex kurs, seminarie, studiebesök eller annan aktivitet)?



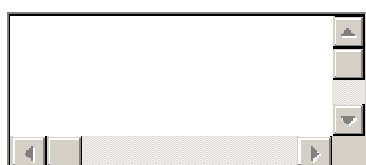
3. Hur givande anser Du att kompetensutvecklingen var för utförandet av dina arbetsuppgifter?

1 = Inte alls 2 3 4 5 6 7 = Oumbärlig Ingen uppfattning

4. Anser Du att det skett någon form av uppföljning efter avslutad kompetensutveckling? Om ja, på vilket sätt (t ex utvärdering av kursen eller samtal med ansvarig chef)?



5. Har Du något förslag på hur sådan uppföljning kan gå till på bästa sätt?



11. Tror Du att ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde för företaget, eller skulle kostnaden överskrida nyttan?

- Det skulle skapa ett mervärde Det skulle kosta mer än vad det smakar Ingen uppfattning

12. Tror Du att Automatic satsar mer eller mindre på kompetensutveckling än sina konkurrenter?

- Mer Lika mycket Mindre Ingen uppfattning

13. Anser Du att Du kan påverka omfattningen av och inriktningen på din kompetensutveckling?

- 1 = Inte alls 2 3 4 5 6 7 = I allra högsta grad Ingen uppfattning

14. Anser Du att kompetensutveckling kan betraktas som en form av belöning till de anställda för ett gott utfört arbete?

- 1 = Inte alls 2 3 4 5 6 7 = I allra högsta grad Ingen uppfattning

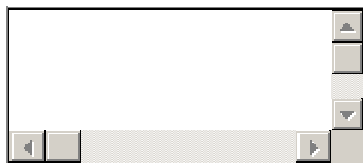
15. I hur stor omfattning tror du att Din utbildningsnivå påverkar din lönenivå hos Automatic?

- 1 = Ingen påverkan 2 3 4 5 6 7 = Mycket stor påverkan Ingen uppfattning

16. Upplever Du att de lärdomar som dras vid kompetensutveckling dokumenteras? Om så är fallet, på vilket sätt?



17. Vilka egenskaper tror Du att Automatic efterfrågar hos sina anställda (t ex social kompetens, stresstålighet, tekniskt kunnande, o s v).



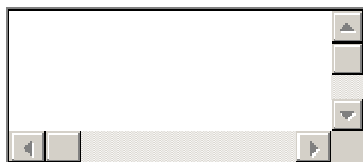
18. Anser Du att företaget gör något rent konkret för att utveckla dessa egenskaper hos sin personal?

Ja

Nej

Ingen uppfattning

19. Har du några ytterligare tankar kring kompetensutveckling eller synpunkter på enkäten som du vill dela med dig av, så är nedanstående utrymme reserverat för detta.



Tack för din Medverkan!

Skicka in

Bilaga II

Mall – Kvalitativa intervjuer

- Hur vill du definiera begreppen kompetens/kompetensutveckling?
- Vad tror du kompetens och kompetensutveckling betyder för Automatic?
- Vad gör Automatic rent konkret för att öka de anställdas kompetens?
- Vad tror du de anställda får ut av dessa aktiviteter och vilka tror du är mest givande?
- Tror du din uppfattning kring kompetens/kompetensutveckling genomsyrar hela företaget?
- Vilken roll tror du kompetens/kompetensutveckling kommer att spela i framtiden?
- Vilka egenskaper värdesätter Automatic hos sina anställda?
- Ser du några skillnader på de egenskaper som söks idag jämfört med för fem år sedan?
- Vilka egenskaper tror du Automatic kommer att efterfråga/behöva i framtiden?
- Hur identifierar ni inom Automatic den kompetens som behövs?
- Har Automatic någon plan eller annan form av beskrivning av de områden inom vilka man behöver planera, driva samt följa upp att företaget har erforderlig kompetens?
- Tror du ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde för både företag och kund, eller överskrider kostnaden nyttan?
- Tror du att ni satsar mer eller mindre på kompetensutveckling än era konkurrenter?
- Vart tas initiativen till kompetensutvecklande aktiviteter inom Automatic?
- Är kompetensutvecklingen utformad så att den matchar affärsstrategin/affärsidén i organisationen?
- Hur långt fram sträcker sig planeringen av kompetensutvecklingen?
- På vilka sätt följer ni upp resultat av kompetensutveckling?
- Anser du att kompetensutveckling är att betrakta som en form av belöning till de anställda för gott arbete?
- Får de anställda någon form av belöning av Automatic för att genomgå kompetenshöjande aktiviteter?
- Påverkar de anställdas kompetensutveckling deras lönenivå?
- Kan de anställda själva påverka vilken form av kompetenshöjande aktiviteter de ska/vill genomgå?
- Är kompetensutveckling obligatorisk eller frivillig inom företaget?

- Hur värderar, planerar och följer ni upp kompetensinvesteringar?
- Tror du Automatic kan attrahera nya medarbetare genom att locka med kompetensutvecklingsinsatser?
- Dokumenteras de lärdomar som dras av insatserna på kompetensutveckling?
- Har du märkt någon skillnad rörande kompetensutveckling inom organisationen sedan Automatic bör noterades år 2000?
- Finns det någonting som rör kompetens/kompetensutveckling som du vill tillägga?