



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska institutionen**

**Magisteruppsats**

September 2007

# *Kompetens och kompetensutveckling inom fem organisationer*

Handledare:

**Erling Green**

Författare:

**Minire Brahimi**

**Farah Ishraq**

## Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Kompetens och kompetensutveckling inom fem organisationer.
<b>Seminariedatum:</b>	2007-09-21
<b>Ämne/kurs:</b>	Magisterkurs i redovisning, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Minire Brahimi, Farah Ishraq
<b>Handledare:</b>	Erling Green
<b>Nyckelord:</b>	Kompetens, kompetensutveckling, intellektuellt kapital, humankapital, strukturkapital, kundkapital, kundvärde, kundrelationer och kunskapsöverföring.
<b>Syfte:</b>	Att beskriva kompetens/kompetensutveckling i fem organisationer, att identifiera likheter respektive skillnader mellan kompetensutveckling i dessa organisationer samt att identifiera kundens/vårdtagarens inverkan på kompetensutvecklingen.
<b>Metod:</b>	Tillvägagångssättet som vi använde oss av har varit deduktiv och kvalitativ. Datainsamlingen skedde med hjälp av semistrukturerade intervjuer, organisationernas hemsidor samt relevant litteratur inom ämnet.
<b>Slutsats:</b>	Trots skillnaderna mellan organisationernas produkt/tjänsteutbud och organisationernas krav på kompetens har det visat sig att de kan möta krav och förutsättningar som ställs på verksamheterna. Kompetensutveckling sker mest på Besam och Revisionsbyrå X. Utbildningarna inom samtliga fallorganisationer sker både internt och externt med varierande synpunkter för planering av kompetensutvecklingen och med varierande uppföljningsmetoder. Samtliga fallorganisationer erbjuder kundanpassande produkter/tjänster där möjligheten ges kunder/vårdtagare att påverka kompetensutvecklingen. Fallorganisationer anses utnyttja de anställdas kunskaper och försöker att överföra denna kunskap till övriga anställda.

## Summary

<b>Title:</b>	Competence and competence development in five organizations.
<b>Seminar date:</b>	2007-09-21
<b>Course:</b>	Master thesis in Business Administration, Major in accounting, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
<b>Authors:</b>	Minire Brahimi, Farah Ishraq
<b>Advisor:</b>	Erling Green
<b>Key words:</b>	Competence, competence development, intellectual capital, humane capital, structure capital, customer capital, customer value, customer relations and knowledge transference.
<b>Purpose:</b>	To describe competence/competence development in five organizations, to identify similarities and differences between competence development in these organizations and to identify customers/care takers influence on the competence development.
<b>Methodology:</b>	We chose to do a qualitative and deductive study of five organizations. We used data from interviews, organizations websites and relevant literature in the subject competence and competence development.
<b>Conclusions:</b>	Despite the differences between the organizations product/service range and the organizations demand for competence, can they meet the markets demands and conditions. The most competence development occurs in Besam and Revisionsbyrå X. The personal training in the studied organizations occur internal and external with vary attitudes for planning of the competence development and vary follow up methods. All the studied organizations offer products and services into line with costumers/care takers needs with opportunities for those to effect the competence development. The organizations uses the employees knowledge and tries to transfer this knowledge to other employees.

<i>Förord</i> .....	7
<i>Förkortningar</i> .....	9
<i>Begreppsdefinitioner</i> .....	9
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>14</b>
<i>1.1 Introduktion</i> .....	14
<i>1.2 Problemdiskussion</i> .....	15
<i>1.3 Problemformulering</i> .....	17
<i>1.4 Syfte</i> .....	18
1.5 Disposition .....	18
<b>2 METOD</b> .....	<b>20</b>
<i>2.1 Val av ämne</i> .....	20
<i>2.2 Forskningsansats – deduktiv</i> .....	21
<i>2.3 Forskningsmetod – kvalitativ</i> .....	21
<i>2.4 Datainsamling</i> .....	22
2.4.1 Primärdata .....	22
2.4.2 Litteratur.....	23
2.4.3 Val av organisationer .....	23
2.4.4 Anonymitet.....	24
2.4.5 Val av intervjupersoner .....	24
2.4.6 Intervjuteknik .....	25
2.4.7 Intervjukritik.....	26
2.4.8 Källkritik .....	26
<i>2.5 Uppsatsens validitet och reliabilitet</i> .....	26
<i>2.6 Sammanfattning av metod</i> .....	27
<b>3 TEORI</b> .....	<b>29</b>
<i>3.1 Intellektuellt kapital</i> .....	29
<i>3.2 Strukturkapital</i> .....	30
<i>3.3 Humankapital</i> .....	31
3.3.1 Kompetens.....	32
3.3.2 Kompetensutveckling.....	33
3.3.4 Kompetensutvecklingsprocessen .....	36
3.3.4.1. Kompetensplanering.....	37
3.3.4.2 Kompetensutveckling i praktiken.....	38
3.3.4.3 Stödjande system för kompetensutveckling .....	38
3.3.4.3.1 Psykologiska kontrakt och kompetensutveckling .....	39
3.3.4.3.2 Ledarstil och kompetensutveckling.....	40
3.3.4.3.3 Motivation .....	41
3.3.4.3.4 Incitamentlöner för kompetensutveckling.....	43
3.3.4.3.5 Ekonomistyrning för kompetensutveckling .....	44
<i>3.4 Kundkapital</i> .....	45
3.4.1 Kundvärde .....	46
3.4.2 Kundrelationer .....	46
<i>3.5 Kunskapsomvandling och kunskapsspridning inom organisationer</i> .....	47
3.5.1 Kunskapsöverföring inom organisationer .....	47
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>52</b>
<i>4.1 Vård och omsorg Landskrona kommun</i> .....	52

4.1.1	Kompetens.....	53
4.1.2	Kompetensutveckling.....	54
4.1.3	Kompetensutvecklingsprocessen .....	54
4.1.4	Vårdtagarrelationer.....	55
4.1.5	Kunskapsomvandling och kunskapsspridning .....	58
4.2	<i>Malmö vård och omsorg</i> .....	58
4.2.1	Kompetens.....	59
4.2.2	Kompetensutveckling.....	59
4.2.3	Kompetensutvecklingsprocess .....	60
4.2.4	Vårdtagarrelationer.....	62
4.2.5	Kunskapsomvandling och kunskapsspridning .....	63
4.3	<i>Besam Sverige AB</i> .....	64
4.3.1	Kompetens.....	64
4.3.2	Kompetensutveckling.....	65
4.3.3	Kompetensutvecklingsprocessen .....	66
4.3.4	Kundrelationer.....	67
4.3.5	Kunskapsomvandling och kunskapsspridning .....	67
4.4	<i>Ifö Ceramics AB</i> .....	68
4.4.1	Kompetens.....	68
4.4.2	Kompetensutveckling.....	69
4.4.3	Kompetensutvecklingsprocessen .....	69
4.4.4	Kundrelationer.....	70
4.4.5	Kunskapsomvandling och kunskapsspridning .....	71
4.5	<i>Revisionsbyrå X</i> .....	72
4.5.1	Kompetens.....	73
4.5.2	Kompetensutveckling.....	73
4.5.3	Kompetensutvecklingsprocessen .....	75
4.5.4	Kundrelationer.....	76
4.5.5	Kunskapsomvandling och kunskapsspridning .....	77
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>78</b>
5.1	<i>Uppsatsens syfte</i> .....	78
5.2	<i>Kompetens</i> .....	78
5.3	<i>Kompetensutveckling</i> .....	82
5.4	<i>Kompetensutvecklingsprocessen</i> .....	89
5.4.1	Kompetensplanering.....	89
5.4.2	Stödjädesystem för kompetensutveckling.....	92
5.4.1	Kundvärde/vårdtagarvärde .....	99
5.4.2	Kundrelationer/Vårdtagarrelationer .....	102
5.5	<i>Kunskapsomvandling och kunskapsspridning inom fallorganisationerna</i> .....	105
<b>6</b>	<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>108</b>
6.1	<i>Slutsatser</i> .....	108
6.2	<i>Förslag till framtida forskning</i> .....	112
<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>113</b>
	<i>Böcker</i> .....	113
	<i>Artiklar</i> .....	115

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Erling Green för hans goda råd, synpunkter och reflektioner under uppsatsens gång. Vi vill även tacka Christer Kedström för hans råd och tips. Ett särskilt tack till våra respondenter som har tagit sin tid och ställt upp i undersökningen. Deras insatser har haft en avgörande roll för denna uppsats.

Tack!

.....

.....

Minire Brahimi

Farah

Ishraq



## ***Förkortningar***

BSC	Balanced Score Cards
HR	Human Resources, ett företags personalavdelning.
IEC	International Electrotechnical Commission
IFRS	International Financial Reporting Standards
IK	Intellektuellt Kapital
INCO	International Commerce Terms
ISO 9001	International Organization for Standardisation
HsL	Hälso- och sjukvårds Lagen
LSS	Lagen om särskilt Stöd och Service till funktionshindrade
RR	Redovisningsrådets Rekommendationer
SOL	Socialtjänst Lagen

## ***Begreppsdefinitioner***

### **Arbetsmiljölagen**

”Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö<sup>1</sup>. Arbetsgivare och arbetstagare skall bedriva en på lämpligt sätt organiserad arbetsmiljöverksamhet<sup>2</sup>.”

Arbetsmiljölagen innefattar alla förhållanden och faktorer i arbetet som är tekniska, fysiska, arbetsorganisatoriska, sociala samt arbetets innehåll<sup>3</sup>.

### **Hälso- och sjukvårdslagen**

”Med hälso- och sjukvård avses i denna lag åtgärder för att medicinskt förebygga, utreda och behandla sjukdomar och skador. Till hälso- och sjukvården hör även sjuktransporter samt att

---

<sup>1</sup> Arbetsmiljölagen kap 1 § 1

<sup>2</sup> Arbetsmiljölagen kap 6 § 1

<sup>3</sup> <http://www.av.se/lagochratt/aml/>



ta hand om avlidna<sup>4</sup>. Målet för hälso- och sjukvården är en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen<sup>5</sup>.”

## **IEC normer**

IEC eller International Electrotechnical Commission ansvarar för utarbetandet av elektrotekniska normer. Syftet med dessa normer är att säkerställa gemensamma regler för certifiering och provning för att bevara säkerhet, märkning, kundens behov samt närmiljö. IEC normer medverkar även till att bekämpa diskriminerande tekniska handelshinder i bl.a. Europa.

## **Immateriella tillgångar**

Immateriella tillgångar är enligt RR 15 ”en identifierbar, ickemonetär tillgång utan fysisk substans som innehas för att användas i produktionen eller för att tillhandahålla varor eller tjänster, för uthyrning till andra eller administrativt syfte”<sup>6</sup>.

## **INCO terms**

INCO terms består av internationella regler vilka beskriver ansvaret för varan under dess transport och hur länge ansvaret varar, med hjälp av dessa regler undviks onödigt missförstånd mellan köparen och säljaren angående varans transport<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Hälso- och sjukvårdslagen 1 kap § 1

<sup>5</sup> Hälso- och sjukvårdslagen 1 kap § 2

<sup>6</sup> FARs Samlingsvolym 2006, RR 15

<sup>7</sup> <http://www.icc.se/publ/incoterms/incotermsswe.htm>

## **Intellektuellt kapital**

Det intellektuella kapitalet delas i struktur-, human- och kundkapital. Strukturkapital är rättigheter, uppfinningar och tillverkningsmetoder som gör att personalen kan utföra sina uppgifter Humankapital inkluderar all förmåga, skicklighet, kunskap och erfarenhet hos personal och ledning. Kundkapital är värdet av pågående affärsrelationer<sup>8</sup>.

## **ISO 9001**

ISO 9001 är en internationell kvalitetscertifiering som intygar att ett företag bedriver sin verksamhet i enlighet med standarden vilka innebär att företaget blir granskat och godkänt genom att bedöma och verifiera företagets förmåga att uppfylla egna och kundkrav<sup>9</sup>.

## **Kompetens**

Kompetens inom organisationer beskrivs som medarbetarnas samlade kunskaper och färdigheter genom vilket de utför sina uppgifter som sedan leder till att verksamheten når sina uppsatta mål<sup>10</sup>.

## **Kompetensutveckling**

Kompetensutvecklingen är alla de åtgärder som organisationen vidtar för att förändra eller utveckla kompetensen hos sina medarbetare. Den ökar företagets konkurrenskraft, effektivitet, produktivitet etc. vilket i sin tur gör att företagen blir bättre på att tillfredställa kundernas behov<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Blomé A, Kunskapsföretaget

<sup>9</sup> [http://www.bmgtradacert.se/defaultpage\\_img1.aspx?p=191887dd-120a-4132-85ab-4528d06ad35a](http://www.bmgtradacert.se/defaultpage_img1.aspx?p=191887dd-120a-4132-85ab-4528d06ad35a)

<sup>10</sup> Söderström M, Det svårfångade kompetensbegreppet

<sup>11</sup> Bjurklo M; Kardemark G, Händelseredovisning

## Lagen om särskilt Stöd och Service till funktionshindrade

”Denna lag innehåller bestämmelser om insatser för särskilt stöd och särskild service åt personer med utvecklingsstörning, autism eller autismliknande tillstånd, med betydande och bestående begåvningsmässigt funktionshinder efter hjärnskada i vuxen ålder föranledd av yttre våld eller kroppslig sjukdom, eller med andra varaktiga fysiska eller psykiska funktionshinder som uppenbart inte beror på normalt åldrande, om de är stora och förorsakar betydande svårigheter i den dagliga livsföringen och därmed ett omfattande behov av stöd eller service<sup>12</sup>.”

### Organisationer

En *kunskapsorganisation* karaktäriseras av att vara en organisation där fokus mest ligger på problemlösning och innovation vilket gör kunskapsmedarbetarna till organisationens kärnkompetens<sup>13</sup>. Kunskapsorganisationers existens bygger till en stor del på att medarbetarna besitter den kunskap som kunden saknar och därmed efterfrågar. Kunskapsorganisationer skiljer sig från andra organisationer genom att dessa löser komplexa problem med hjälp av sina högtbildade medarbetare.

En *tjänsteorganisation* är en organisation som primärt erbjuder tjänster och inte varor. Medarbetarna inom sådana organisationer arbetar ofta individualiserat och erbjuder kunderna kvalificerad problemlösning. En skillnad mellan tjänsteorganisationer och kunskapsorganisationer är bl.a. att tjänsteorganisationerna fokuserar sig på kvantitativa omvärldsförändringar medan de mer kunskapsintensiva fokuserar sig på de kvalitativa förändringarna i omvärlden. Men båda organisationsformerna utgörs av en stor andel humankapital.

En *varuproducerande* organisation fokuserar sig på att producera och sälja varor, de arbetar både med att maximera sin produktion som sin vinst.

---

<sup>12</sup> Lagen om särskilt Stöd och Service till funktionshindrade kap 1 § 1

<sup>13</sup> Sveiby K-E, Kunskapsföretaget

## Socialtjänstlagen

”Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas ekonomiska och sociala trygghet, jämlikhet i levnadsvillkor samt aktiva deltagande i samhällslivet. Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupperns egna resurser<sup>14</sup>.”

## Tyst och explicit kunskap

Begreppet *tyst kunskap* bygger på teorin att människan vet mer än hon kan uttala, hon har med andra ord kunskap som hon inte helt kan förklara. Med tyst kunnande menar man den kunskap som en person tillägnar sig genom att vara i ett sammanhang och sedan integreras denna kunskap i en mängd olika nivåer. Tyst kunskap finns såväl som på individnivå och förekommer under humankapital, som på organisationsnivå vilket finns under strukturkapital och är de anställdas samlade tankesätt<sup>15</sup>. Med *explicit kunskap* menar man den kunskap som artikuleras, dvs. text vi läser, ord vi säger, rapporter vi skriver och det data vi sammanställer<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Socialtjänstlagen kap 1 § 1

<sup>15</sup> Wittgenstein L, Filosofiska undersökningar

<sup>16</sup> Stewart T, Intellektuellt kapital

# 1 INLEDNING

---

*I detta kapitel ges en introduktion av vårt val av uppsatsämne följt av en problemdiskussion och problemformulering vilka leder fram till vårt syfte med uppsatsen. Avslutningsvis presenteras uppsatsens fortsatta disposition och olika begreppsdefinitioner inom ämnet kompetensutveckling.*

---

## **1.1 Introduktion**

Det intellektuella kapitalet är den viktigaste tillgången i kunskapsföretagen, vilket i sin tur innebär att företagen värdesätts snarare efter intellektuella än efter fysiska tillgångar. För att företagen ska bli framgångsrika måste de kunna konkurrera med nya välutvecklade produkter och tjänster samt kunna förändra sin verksamhet för att anpassa sig efter förändringar. Intellektuellt kapital består av såväl medarbetare, affärsrelationer och kunder som strukturer och förnyelser inom företagen. Många författare har varierande synpunkter kring begreppet intellektuellt kapital, vi har valt att utgå från Blomgrens definition. Intellektuell kapital består, enligt honom, av struktur-, kund och humankapital. Strukturkapital är företagets dokumenterade affärs- och produktionsprocesser. Kundkapital består bl.a. av kundrelationen vilken hamnar i fokus eftersom företagen producerar varor och tjänster i samverkan med denna. Humankapitalet utgörs av de anställdas kompetens och förmåga att samverka. Att alltmer fokus koncentreras på medarbetare i organisationer vittnar bland annat om företag alltmer allokera resurser och uppmärksamhet på att utveckla de anställdas kompetens. ”Personalen är vår viktigaste resurs”, detta uttryck har under den senaste tioårsperioden vanligen kommunicerats som företagets huvudbudskap. Flera anledningar kan hänföras till varför kompetensutveckling har fått allt större utrymme i arbetslivet. Uppenbarligen har företagen insett att de anställda är den viktigaste resursen i ett ständigt konkurrensatt företagsklimat och dessa kräver följaktligen investeringar. Man har sedan mitten av 1990-talet propagerat för satsningar på kompetenshöjande åtgärder, dvs. kompetensutveckling. Personalen har alltmer hamnat i fokus.

En annan anledning till kompetensutvecklingen och den stora uppmärksamheten kring kompetensuttrycket är enligt Sandberg och Targama det doktrin skifte som skett inom ledningsområdet. Skiftet kännetecknas av en ändrad riktning, från ledning via uttömmande

regler och instruktioner till en ökad frihet och ett mer vidsträckt ansvarstagande hos de anställda och ledning via idéer och visioner. Sandberg och Targama anger två grundläggande skäl till doktrinskiftet. De ekonomiska och sociala förändringarna som samhället gått igenom sedan 1980-talet: en mer kunskapsintensiv industri och en hårdnande global kompetens, ligger till grund för ett av skälen. Fokus på anställdas kompetens har ökat vilket medför att anställda får ökat ansvar i arbetet. Följden av den ökade frihetsgraden är att ledningen mister den direkta detaljstyrningen och att de anställda får möjligheten att agera utifrån sina egna bedömningar. Därmed måste ledningen förlita sig på anställdas kompetens. Enligt Sandberg och Targama grundas människors kompetens på deras förståelse för sina arbetsuppgifter, detta innebär följaktligen att företagen bör fokusera på förståelseutveckling<sup>17</sup>.

Faktorer som spontant stimulerar kompetensutveckling i arbetslivet är konkurrens och marknad men dock kan dessa faktorer i vissa fall beaktas som motverkande av kompetensutvecklingen. Politiska beslut och professionella preferenser samt individernas egenvilja kan därtill också påverka kompetensutvecklingen<sup>18</sup>.

Kundernas betydelse är uppenbar särskilt i kunskapsorganisationer. Kunder bidrar oftast till andra intäkter än kronor och ören. Kunderna sprider image genom att prata med varandra, de lär upp anställda, de kan ofta fungera som referenser och de är den viktigaste källan till kompetensutveckling<sup>19</sup>. Involvering av kunderna i organisationernas verksamhet, genom att erbjuda dessa möjligheter att påverka produkten och produktutvecklingen, utgörs kundernas betydelse för organisationernas kompetensutveckling. Genom samspel direkt med kunderna vet man vilken kunskap och kompetens som kunderna förväntar sig och sätter värde på därför är det viktigt att personalen har kunskap om verksamheten. Human- och kundkapital kan förminska då medarbetarna inte tar ansvar eller saknar kunskap om vad kunderna värdesätter<sup>20</sup>.

## ***1.2 Problemdiskussion***

Uppmärksamheten av att tydliggöra det intellektuella kapitalet i organisationers verksamhet har vuxit snabbt under de senaste årtiondena. Detta har lett till ett slut för industrins dominans

---

<sup>17</sup> Sandberg J, Ledning och förståelse

<sup>18</sup> Marking C, Kompetens i arbete

<sup>19</sup> Sveiby K-E, Kunskapsflödet

<sup>20</sup> Stewart T A, Intellektuellt kapital

samt en tillväxt av ett samhälle som karaktäriseras av produktion och konsumtion av tjänster. Detta innebär inte att man använder färre producerande produkter utan i stället tar man nu mer hänsyn till kunskapen bakom dem, dvs. att alla tjänster och produkter som utförs idag kräver högre kunskaper än vad de krävde tidigare. Inom kunskapsorganisationer finns det ofta flera experter och yrkesutbildade medarbetare eftersom kraven på organisation och ledning är helt andra än i traditionella företag. Även inom traditionella företag krävs det idag yrkesskickliga medarbetare inom verksamheter och därmed har kunskap kanske blivit den viktigaste konkurrensfaktorn för det moderna företaget<sup>21</sup>. Förändringen från ett industrisamhälle till ett tjänstesamhälle satte människans kunskap i fokus, därför är det viktigt för organisationerna idag att stimulera och överföra sina intellektuella tillgångar. De viktigaste resurserna under industrialismen ansågs vara fysiska och finansiella tillgångar, då individerna uppfattades som maskiner och styrdes som sådana<sup>22</sup>. Inom kunskapsekonomin har däremot betydelsen för de mänskliga och immateriella resurserna ökat avsevärt<sup>23</sup>. För att organisationer ska bli framgångsrika måste de kunna konkurrera med nya välutvecklade produkter och tjänster samt kunna förändra sin verksamhet för att anpassa sig efter nya förändringar. Därför hamnar kompetensutveckling i fokus.

Kompetensskapandet sker genom ett samspel mellan alla medarbetare inom organisationen. Skapandet av kompetensen ansvarar alltså inte en enskild person eller avdelning för. Kompetensen kan inte kommuniceras, den skapas genom samspelet mellan människorna men även genom ett samspel mellan organisationer<sup>24</sup>. Inom allt företagande är syftet med lärande och förbättringar att skapa konkurrenskraft och resursuthållning, men man kan inte uppnå en uthållig konkurrensförmåga utan utveckling och förändring<sup>25</sup>. För att kunna undersöka och analysera händelser som kopplas till ordet kompetens krävs att vi först diskuterar dess innebörd. Vad är kompetens och kompetensutveckling? Är det synonymt med skolor och utbildning, eller består den även av något annat? Vad skulle det vara i så fall? Kompetensen som skapas inom organisationer och företag skall utnyttjas för att leda till arbete och välbefinnande, men hur använder organisationerna medarbetarnas kompetens och hur utvecklar de sedan denna kompetens? Har organisationerna en intern kompetensutveckling? Om organisationerna har det hur skulle det fungera i så fall? Hur är kompetensutvecklingen relaterad till kunderna

---

<sup>21</sup> Bruzelius L H, Integrerad organisationslära

<sup>22</sup> Blomé A, Kunskapsföretaget

<sup>23</sup> Åkerberg A, Kompetens

<sup>24</sup> Axelson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>25</sup> Axelson B, Kompetens för konkurrenskraft

och hur involveras kunderna i kompetensutvecklingen? Dessa är viktiga frågor som berör oss alla på ett eller annat sätt. Organisationens medarbetare är intresserade av att få möjligheter till att kunna utföra ett bra arbete som bidrar till den egna försörjningen men även till att verksamheten kan fortsätta. Medarbetarna är även intresserade av en egen utveckling som skulle skapa förutsättningar för omväxlande arbetsuppgifter. Organisationer är däremot intresserade av att ha kompetenta medarbetare att rekrytera, men organisationerna är även intresserade av att skapa en konkurrensförmåga, dvs. kompetens, för att kunna överleva och bidra med vinst.

Omfattningen av undersökningen har begränsats till hur kompetensutvecklingen i de undersökta fallorganisationerna sker i praktiken. I denna uppsats kommer vi att beskriva kompetensutvecklingen i de undersökta organisationerna. Vi kommer inte att behandla vilket inflytande kompetensen hos externa leverantörer har på fallorganisationernas kompetensutveckling. Anledningen till denna avgränsning är att det skulle ta mycket tid i förhållande till vad det skulle bidra till undersökningens resultat. Det skulle även riskera att uppsatsens syfte går förlorat.

Syftet har inte varit att undersöka om det finns skillnader på hur interna respektive externa kompetensutvecklingsåtgärder påverkar de undersökta fallorganisationerna. Då vi nämner begreppen intern/extern kompetensutveckling ämnar vi enbart att ge en så bra helhetsbild av kompetensutveckling inom de undersökta organisationerna som möjligt. I vår undersökning utgår vi från respondenternas svar som vi sedan refererar till i analysen. I uppsatsen begränsar vi oss till en diskussion kring kompetens/kompetensutveckling, skillnader och likheter i kompetensutvecklingen mellan de undersökta organisationer samt kundernas inverkan på denna kompetensutveckling.

### ***1.3 Problemformulering***

Genom exempel vill vi visa hur kompetensutvecklingen fungerar inom fem organisationer. Frågorna som vi vill besvara genom denna uppsats är: Hur sker kompetensutvecklingen och vad innebär den sett ur varje organisations perspektiv? Var tas initiativen till kompetensutvecklingen? Vad har organisationernas kunder för betydelse för denna utveckling? Hur involveras de i organisationens kompetensutveckling? Hur sker



kunskapsöverföringen inom organisationerna? Uppstår det skillnader eller likheter kring kompetensutvecklingen?

## 1.4 Syfte

1. Att beskriva kompetens/kompetensutveckling i fem organisationer
2. Att identifiera likheter respektive skillnader mellan kompetensutveckling i dessa organisationer
3. Att identifiera kundens/vårdtagarens inverkan på kompetensutvecklingen

## 1.5 Disposition



*Kapitel 1 Introduktion:* Inom detta kapitel introduceras bakgrunden till undersökningen samt en problemdiskussion som leder fram till vår problemformulering och vårt syfte samt avgränsningar.

*Kapitel 2 Metod:* Här presenteras och motiveras vårt val av metod som utifrån uppsatsens syfte legat till grund för vår undersökning. Vi beskriver vidare det metodologiska och praktiska tillvägagångssättet. Vi avslutar kapitlet med kritik av tillämpad metod och källor samt en sammanfattning av kapitlet.

*Kapitel 3 Teori:* Inom detta kapitel ges den teoretiska referensramen en orientering kring de koncept som är viktiga för uppsatsen. Teorier och begrepp såsom intellektuellt kapital och dess beståndsdelar, kompetens, kompetensutveckling, kompetensutvecklingsprocesser, kundvärde, kundrelationer, kunskapsomvandling och överföring beskrivs genomgående samt en behandling av olika synsätt på dessa områden tas upp. Den teoretiska referensramen kommer senare att ligga till grund för analyskapitel.

*Kapitel 4 Empiri:* Inom detta kapitel kommer resultatet från vår intervju med fallorganisationerna Landskrona kommun, Vård och Omsorg Malmö Kommun, Besam, Ifö Ceramics AB samt Revisionsbyrå X att presenteras i löpande text.

*Kapitel 5 Analys:* Här sker analys och tolkningen av de insamlade resultaten från föregående kapitel, dessa kommer även att ställas mot teorin. Samtidigt kommer vi att föra en diskussion med fokus på studiens kärna och dess syfte. Kapitlet kommer sedan att ligga till grund för påföljande kapitel, dvs. slutsatskapitlet.

*Kapitel 6 Slutsatser:* Detta kapitel presenterar de slutsatser som påvisar det viktigaste resultatet som vi med forskningsunderlaget som grund kom fram till. Avslutningsvis kommer vi att ge förslag och idéer för fortsatt forskning.

## 2 METOD



---

*I detta kapitel diskuterar och argumenterar vi vårt val av metod och undersökningsföretag. Vi inleder med val av ämne därefter diskuteras forskningsansatsen och val av forskningsmetod, varefter diskuterar vi datainsamlingsprocessen inklusive insamling av primär- och sekundärdata. Vi behandlar även val av organisationer, intervjupersoner samt tillvägagångssättet under intervjuerna. Kapitlet avslutas med en diskussion kring undersökningens validitet och reliabilitet och en kapitel sammanfattning.*

---

### 2.1 Val av ämne

Den intensiva forskningen kring kompetensutvecklingen som har förts bl.a. av teoretiker och praktiker under de senaste åren leder sitt ursprung från den ökade vikten av medarbetarna i dagens organisationer. Det var vårt intresse för intellektuellt kapital som ledde oss att utgå från humankapital när vi sökte ett intressant ämne till uppsatsen. Vår efterfrågan på empiriska undersökningar snarare än nya teorier har fått oss att försöka finna en lämplig utgångspunkt och genom att söka bland redan existerade teoretiska kunskaper inom området fann vi en nödvändig och intressant information som har fått oss att, utan några förväntningar, rikta oss med öppet sinne till verkligheten och undersöka hur kompetensutvecklingen förvaltas i det verkliga livet. Genom att skapa förståelse för sekundära källor kom vi fram till en intressant problemformulering som vi utifrån den inriktade oss mot kompetensutveckling och kundernas/vårdtagarnas betydelse för kompetensutvecklingen inom organisationer. Företag och organisationer kan genom kunskap skapa konkurrensfördelar, därför är det intressant för oss att undersöka hur dessa tar tillvara medarbetarnas kompetens och vilken roll kunderna/vårdtagarna har i kompetensutvecklingen.

## ***2.2 Forskningsansats – deduktiv***

Vi har använt oss av en deduktiv datainsamlingsmetod i arbetet. Vi anser att denna forskningsansats är bäst lämpad för vår undersökning då vi ville utgå ifrån den aktuella forskningen kring kompetensutveckling. Det bästa sättet att arbeta, enligt anhängare till den deduktiva ansatsen, är just att skaffa sig förväntningar av verkligheten genom den erfarenhet och teorier som redan finns, därefter undersöka om dessa förväntningar stämmer överens med den riktiga världen<sup>26</sup>. Genom att följa denna ansats har vi utgått från teorier om kompetensutveckling. Den deduktiva ansatsen utsätts även för kritik då forskaren riskerar att förbise viktig information när han/hon utifrån förväntningar samlar empirin. Dessa förväntningar kan styra datainsamlingsprocessen vilket leder till att endast den information som forskaren finner relevant kommer med i undersökningen<sup>27</sup>. I vår undersökning har vi varit medvetna om denna kritik, vi utesluter dessutom inte att empirin till en viss del har styrts av den teoretiska referensramen. Vi anser att detta har varit nödvändigt eftersom teorierna har använts för senare kategoriseringar. Vårt mål med undersökningen är att spegla verkligheten och vi anser därför att deduktiv ansats är lämpligast då den avser att förklara verkligheten för undersökningsorganisationerna.

## ***2.3 Forskningsmetod – kvalitativ***

När man genomför en akademisk undersökning har man två olika forskningsansatser att välja mellan, kvantitativ och kvalitativ. Karaktären i en kvantitativ metod präglas av hög formalitet och kontroll från undersökarens sida, metoden är också selektiv och har distans i förhållande till källan. Kvantitativ undersökning passar därför bäst när man försöker analysera och redovisa hårddata. På det här sättet försöker man sätta siffror på undersökningen och klassificera materialet enligt formaliserade mallar. För att få svar på våra frågor genomförde vi en kvalitativ undersökning då denna utgår ifrån respondentens syn på ämnet. Denna metod karaktäriseras av att data samlas in i form av ord vilket har sina för- och nackdelar<sup>28</sup>. Den kvalitativa metoden tillämpas genom att på olika sätt samla in information och få en djupare förståelse av det problem man studerar samtidigt som man beskriver helheten av sammanhanget som den inryms i. ”*Kvalitativ metod innebär ett försök att överskrida*

---

<sup>26</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

<sup>27</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

<sup>28</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

*naturvetenskapens objekt – subjekt – förhållande mellan forskare och undersökningsenheter*<sup>29</sup>. Det räcker inte att bara studera sekundärdata utan man måste även fånga respondentens tankar och ord vilka behöver tolkas och analyseras genom intervjuer. En fördel med den kvalitativa metoden är att de svar man får in kan ge oss mer information och djupare insikter i det vi undersöker. Den vanliga kritiken mot denna metod är att undersökaren inte kan vara helt öppen då det finns begränsningar i form av sin egen bakgrund, förväntningar och förutfattade uppfattningar om verkligheten<sup>30</sup>. Detta kan påverka insamlingen av relevant information. För vår undersökning bestämmer vi senare, medvetet eller omedvetet, vad som är relevant eller icke relevant vilket leder till att undersökaren avgör informationens relevans och fullständighet. Genom att ha detta i åtanke har vi försökt att öppna våra sinnen så mycket som möjligt men trots detta kan det finnas en risk att en del data undgått vår uppmärksamhet.

## **2.4 Datainsamling**

### **2.4.1 Primärdata**

Det empiriska materialet har till största delen insamlats genom öppna semistrukturerade *intervjuer*, vilket vi har gjort för att kunna få svar på våra forskningsfrågor då det krävs data för att kunna belysa problemet på djupet. En del av informationen som eftersöktes kunde endast anskaffas genom att intervjua personer som är kompetenta och med goda instinkter i verksamheten. En fördel med den valda typen av intervju är att den möjliggör att anpassa intervjufrågorna efter förändrade omständigheter bl.a. när det uppkommer nya oväntade data. En annan fördel har varit möjligheten att kunna kasta om och/eller hoppa över vissa frågor vid behov, samtidigt som vi kunnat ställa nya frågor vid otydliga svar. Under intervjun har vi försökt att skapa en atmosfär av förtroende och även försökt visa vårt engagemang inom ämnet för att minska intervjuareffekten som innebär att intervjupersonen av någon anledning beter sig onormalt vid undersökarens fysiska närvaro<sup>31</sup>. Semistrukturerade intervjuer ger intervjuaren möjlighet att avvika från sitt frågeformulär. Frågeformuläret fungerar i detta fall som stöd där frågeordningen inte behöver följas upp strikt upp<sup>32</sup>. Utformningen av tydliga och

---

<sup>29</sup> Holme I M, Forskningsmetodik

<sup>30</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

<sup>31</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

<sup>32</sup> Bryman A, Business research Methods

begripliga intervjufrågor var en viktig del av intervjuprocessen där de flesta frågorna baserades dels utifrån den litteratur som vi grundade vår undersökning på och dels på företagens specifika verksamheter. Då intervjupersonerna inte kunde ge korrekta svar på vissa frågor hänvisade de istället till organisationens *hemsida* för mer exakt information som har kompletterat den primära informationskällan som vi använt oss av under datainsamlingsprocessen.

## **2.4.2 Litteratur**

Flera syften har intjänats genom vår användning av litteratur. Vi har för det första velat bilda en bakgrund för undersökningen, för det andra har vi använt oss av teorierna som verktyg för vår analys av det empiriska materialet. Vi har därför valt och granskat relevanta *teorier* med hänsyn till deras tillämplighet utifrån ett antal kriterier. Med utgångspunkt i ämnet kompetens började vi vår litteratursökning där vi medvetet letade efter sådana modeller som i den vetenskapliga världen hade störst erkännande, särskilt bland dem som forskade kring kompetensutveckling inom organisationer. Därefter begränsade vi oss till ett antal teorier och utvärderade hur dessa skulle passa in i vår undersökning.

## **2.4.3 Val av organisationer**

Då kompetens och kompetensutveckling har varit genomgående begrepp har vi sökt olika typer av organisationer då vår avsikt var att identifiera likheter respektive skillnader i kompetensutvecklingen mellan dessa. Vi har valt att undersöka kompetensutvecklingen inom både vinstdrivande och icke vinstdrivande, varuproducerande och tjänsteorganisationer. Därför finner vi intressant att undersöka förvaltningen för Vård och omsorg i Landskrona och Malmö Kommun vilka är offentliga och icke vinstdrivande tjänsteorganisationer. De varuproducerande organisationerna är Besam och Ifö Ceramics AB. De valda varuproducerande organisationerna skiljer sig genom sitt produktutbud men även genom att organisationerna har olika krav på kunskapen bakom produkttillverkningen. Besam tillverkar entrélösningar och dörrautomatik samtidigt som organisationen erbjuder service. En stor del av personalen inom Besam är högutbildade inom bl.a. teknik och design och produkterna organisationen tillverkar är tekniskt avancerade, därför betraktar vi Besam som en kunskapsorganisation. Ifö Ceramics AB tillverkar isolatorer. Den största personalandelen

arbetar inom produktion där det inte krävs en högre utbildning. Som femte fallorganisation har vi valt att undersöka Revisionsbyrå X. Denna organisation är en tjänsteorganisation med högkompetenta medarbetare vilka erbjuder avancerade tjänster inom bl.a. revision och konsultation. Därför betraktar vi även denna organisation som en kunskapsorganisation.

Initialt tänkte vi studera tre organisationer inom olika branscher. Efter genomgående diskussioner föll vårt val på Vård och Omsorg Landskrona Kommun, Besam samt Revisionsbyrå X, vilka karaktäriseras av att ha stor användning av medarbetarnas kompetens inom branschen. Efter intervjuerna med dessa organisationer fann vi intressant att undersöka fler organisationer för att kunna skapa oss en bredare inblick i verkligheten och få mer information som sedan ska ligga till grund för våra analyser och slutsatser. Då föll vårt val på Ifö Ceramics AB och förvaltningen Vård och omsorg i stadsdelen Fosie inom Malmö Kommun. Trots att fallorganisationerna verkar inom olika branscher ser vi detta som en positiv lösning då vi får ett bredare perspektiv samt en starkare grund för våra slutsatser. Vi måste här även redogöra för praktiska begränsningar då vi redogör för en viktig del av undersökningsprocessen som valet av organisationer. Den geografiska faktorn har definitivt påverkat vår val av fallorganisationer. De intervjuade fallorganisationerna har sina kontor i Bromölla, Malmö och Landskrona, vilket vi har sett som en fördel vid genomförandet av vår undersökning. Vi är medvetna om att det finns flera företag med verksamheter spridd över hela landet och det kanske vore bättre att använda något av dessa som undersökningsföretag, men vi ansåg att den lokala närheten gav många fördelar.

#### **2.4.4 Anonymitet**

En av våra fallorganisationer önskade att anonymisera organisationens namn och personerna som intervjuades. *Revisionsbyrå X* och respondenterna som deltog i intervjuerna vars namn nämns är således fiktiva. Men anonymiseringen är endast begränsat till namn och inte till bransch, företagsstorlek eller respondenternas ansvarsområden.

#### **2.4.5 Val av intervju personer**

Undersökningen vi genomförde krävde data som främst kunde skaffas genom intervjuer med personer som är djupt insatta i personalfrågor med bra översikt inom organisationens

kund/vårdtagare relationer. Vi valde därför att i första hand kontakta personer med ledande ställning inom företagen såsom personalchefer och andra chefspositioner. I Revisionsbyrå X tog vi kontakt med organisationens HR ansvarig och en revisor. Vår första kontakt med personerna i fråga skedde via telefonsamtal där vi personligen fick presentera vår undersökning och bokade intervjutid. Därefter skickades intervjuguiderna via e-mail för att säkerställa att den valda personen kunde svara på våra undersökningsfrågor. Efter den första intervjuomgången skickades kompletteringsfrågor (vilka inte finns med i bilagan på grund av att antalet frågor var för många) till de flesta företagen då vi hade behov av kompletterande information. Kontakterna skedde via telefon därefter skickades frågorna via e-mail.

### **2.4.6 Intervjuteknik**

Intervjuer kan ske på olika sätt med frågor upplagda på mer än ett sätt. Vi formulerade frågorna i förväg men under intervjuerna kom vi med följdfrågor. Genom att göra fem olika intervjuguider kunde vi anpassa frågorna till de olika organisationerna för mer specifika svar. Intervjuerna genomfördes på organisationernas kontorslokaler under naturliga förhållanden som enligt oss har positivt påverkat kvaliteten på intervjun. Genom att intervjun skedde på respondenternas arbetsplats kunde den intervjuade vara mer avslappnad och därmed fokuserade helt på intervjufrågorna. Intervjutiden bestämde den intervjuade själv vilket ledde till att vi hade möjlighet att genomföra en kvalitetsintervju och fråga allt vi hade tänkt oss. Dessutom fanns det tillräckligt med tid för intervjupersonen att utveckla sina svar. De flesta frågor vi ställde hade en öppen karaktär vilket uppmuntrade den intervjuade till fullständiga svar. Under intervjuerna behandlades även frågor som inte var med i de ursprungliga intervjuguiderna. Genom att under fyra av fem intervjuer använda oss av en diktafon kunde vi koncentrera oss bättre på intervjuinnehållet samt den intervjuade personen. Under intervjun med Ifö Ceramics AB föredrog en av respondenterna att inte spela in intervjun vilket vi respekterade. En fördel med diktafonen var möjligheten att kunna gå igenom de inspelade intervjuerna för att minimera risken att felaktigt citera den intervjuade personen. En nackdel med bandinspelningarna var att det spelade endast in de sagda orden. Vi har varit väldigt medvetna om detta genom att vara uppmärksamma på andra detaljer såsom våra egna intryck från intervjuerna.



## 2.4.7 Intervjukritik

Under intervjuer med respondenterna på Ifö Ceramics AB har vi upplevt att respondenterna av någon anledning gav oss begränsad information. Dessutom upplevde vi en osäkerhet bland respondenterna. Under intervjun med respondenterna på Revisionsbyrå X insåg vi att respondenterna inte ville gå in på djupare diskussioner om deras verksamhet. Denna reservation kanske berodde att respondenterna inte ville att företagets information skulle komma ut trots företagets anonymitet. Detta kan påverka uppsatsen i viss mån.

## 2.4.8 Källkritik

Det främsta syftet med källkritik är att bestämma om källan är valid, dvs. mäter det den utger sig att mäta, om källan har relevans, dvs. om den för frågeställningen är väsentlig samt om källan är reliabel, dvs. om den är fri från systematiska variations fel<sup>33</sup>. Källorna kan klassificeras mot bakgrund av dessa förhållanden. Det kan vara svårt att genomföra detta i vår kvalitativa studie men man borde skaffa sig en uppfattning om källornas validitet, relevans och reliabilitet. Enlig Wiederheim och Torsten bör man använda sig av källkritiska kriterier vilka är samtidskrav, tendenskritik samt beroendekritik. Samtidskrav är det direkta antecknandet vid upptäckten av feltolkningar innan minnen elimineras. Tendenskritik är frågan om uppgiftslämnarens egenintresse vid en intervju. Beroendekritik är kontroll om källorna man har använt sig av är oberoende av varandra.

## 2.5 Uppsatsens validitet och reliabilitet

När man skriver och arbetar med en uppsats är det nödvändigt att empirin uppfyller två krav<sup>34</sup>. För det första måste empirin vara giltigt och relevant, *intern giltighet*, och för det andra måste den vara tillförlitligt och trovärdig, *extern giltighet*. Den interna giltigheten är detsamma som validitet och nås när vi mäter det vi har för avsikt att mäta. Resultatets validitet granskas genom att kontrollera med uppgiftslämnarna om de känner igen sig i berättelserna. Giltigheten kan förstärkas genom kontroll mot andra sakkunniga, annan teori

---

<sup>33</sup> Wiederheim-Paul F, Att utreda, forska och rapportera

<sup>34</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

och empiri<sup>35</sup>. Då vi haft begränsad tid till förfogande för framställning av vår uppsats har vi därför inte hunnit göra någon kontroll över giltigheten, därmed har den resultat vi kommit fram till en begränsad giltighet dock är den applicerbar på de fallorganisationer vi undersökt.

Den externa giltigheten är detsamma som reliabilitet och överförbarhet eller generalisering. Då man använder kvalitativa metoder är det bäst att generalisera fakta i mindre urval till en mer teoretisk nivå. Om resultatet är giltigt för ett större antal enheter är det svårt att säga. Då vi inte kan göra en större och mer omfattande undersökning så kan vi inte bevisa att det går att generalisera<sup>36</sup>.

En ytterligare aspekt som vi måste observera är om våra resultat är tillförlitliga. Resultaten kan påverkas av det sammanhang där information inhämtas<sup>37</sup>. Dessutom kan dessa resultat påverkas av undersökaren genom en undersökareffekt. I vårt fall består undersökningseffekten av en intervju effekt då vi använt intervjuer i vår undersökning<sup>38</sup>. Vi människor påverkas alltid av vem vi möter och samtalar med därför är det svårt att undvika en intervju effekt, men för att minimera denna effekt har vissa åtgärder vidtagits t ex har vi under intervjuerna försökt att ha en förståelse för respondenterna genom att sätta oss in i deras situation. Informationen har insamlats i ett naturligt sammanhang, respondenten har intervjuats på sin arbetsplats. Mötena har varit planerade och därmed har vi fått genomtänkta och tilltänkta svar och synpunkter. Vi kan därför hävda att tillförligheten i vår undersökning är stor.

## ***2.6 Sammanfattning av metod***

Vi vill slutligen ge en kort sammanfattning av kapitlet där vi diskuterade vilka metoder som hade använts vid genomförandet av denna undersökning. Problemformuleringen har i stor grad fastställt undersökningens utformning. Tillvägagångssättet som vi använde oss av har varit deduktivt och kvalitativt. Datainsamlingen skedde med hjälp av semistrukturerade intervjuer, organisationernas hemsidor samt relevant litteratur inom ämnet kompetens och kompetensutveckling. Vi valde att undersöka kompetensutvecklingen inom fem organisationer vilka är Vård och Omsorg inom Landskrona Kommun, Vård och Omsorg Malmö Kommun, Besam, Ifö Ceramics AB samt Revisionsbyrå X. Intervjuerna skedde i

---

<sup>35</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

<sup>36</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

<sup>37</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

<sup>38</sup> Jacobsen D I, Vad, hur och varför?

organisationernas lokaler med personer som är insatta personalfrågor med bra översikt inom organisationens kund/vårdtagare relationer. Frågorna var organisationsspecifika och förutbestämda med en öppen karaktär. Vi har efter stora överväganden mellan olika alternativ valt de lämpligaste alternativen för vår undersöknings syfte. Dessutom har vi övervägt för- och nackdelar som uppkom i samband med alla val vi gjort vilket gav en ökad grad av undersökningens giltighet och tillförlitlighet.

## 3 TEORI



---

*Detta kapitel innehåller de teorier som vi finner relevanta för att uppfylla vårt syfte med uppsatsen. Inledningsvis kommer vi att behandla intellektuellt kapital, strukturkapital, humankapital med dess beståndsdelar vilka är kompetens, kompetensutveckling och kompetensutvecklingsprocessen. Därefter behandlas kundkapital i följd av kundvärde och kundrelationer. Avslutningsvis behandlas kunskapsomvandling samt kunskapsöverföring inom organisationer.*

---

### 3.1 Intellektuellt kapital

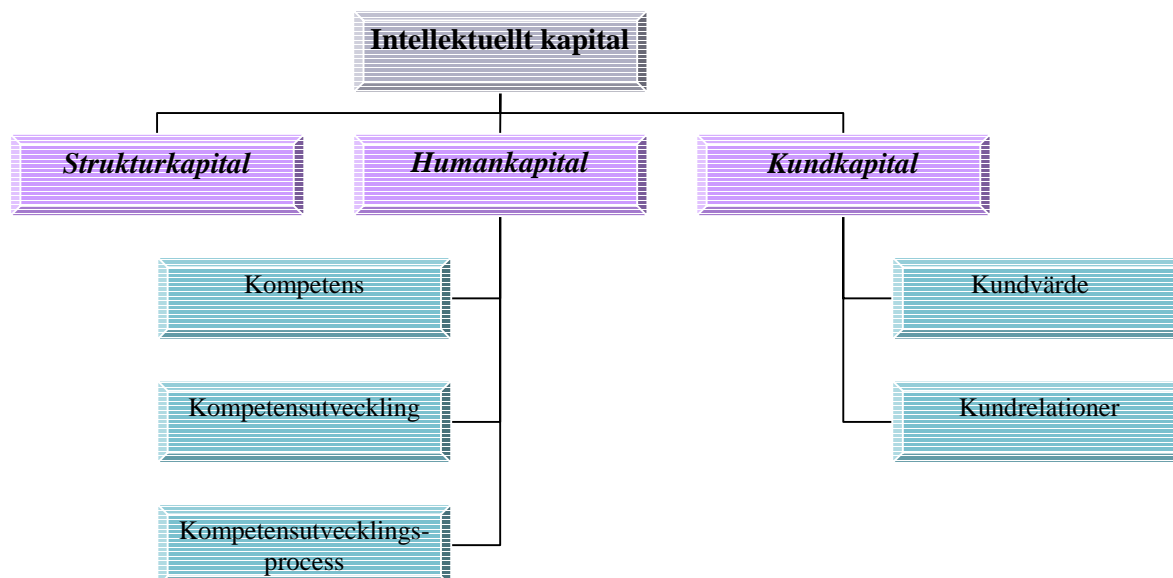
Intellektuellt kapital som term har funnits länge men fortfarande är begreppet inte allmänt vedertagen i affärsvärden. Intellektuellt kapital kontrolleras helt eller delvis av företagen och bidrar till dess värdeskapande, det är ett samlingsbegrepp för immateriella tillgångar som ger företaget konkurrensfördelar samt en förmögenhet. Det intellektuella kapitalet är immateriellt till skillnad från merparten av övriga tillgångar. På detta sätt inkluderar intellektuellt kapital kunskap, information, intellektuell egendom och erfarenhet<sup>39</sup>.

Det råder skilda uppfattningar om hur indelningen av intellektuellt kapital ska ske, men vi har valt att indela intellektuellt kapital i tre kategorier, human-, struktur- och kundkapital. Strukturkapitalet är beroende av personalförändringar och inkluderar det som finns i organisationen, dvs. det som finns kvar i företaget när alla har gått hem för dagen. Humankapital uttrycker kunskapen och förmågan hos de anställda att tillfredställa kundernas behov. Kundkapital är företagets pågående och framtida affärsrelationer<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Stewart T, Intellektuellt kapital

<sup>40</sup> Blomé A, Kunskapsföretaget



Figur 3.1 IK

Företagen skapar goda möjligheter att identifiera sina framgångsfaktorer och låta dessa styra företaget genom att se till att struktur-, human- och kundkapital fungerar gemensamt på ett enhetligt sätt<sup>41</sup>. Inom kunskapsekonomin är ett företags förmåga att generera, föröka och sprida innovationer och kunskap det verkliga avgörande<sup>42</sup>. Ett sätt att öka kompetensen bland de anställda är att arbeta med nätverk och träningsprogram under mentorskap<sup>43</sup>. Företaget måste skapa möjligheter för olika former av självförverkligande för sina anställda, man vill att medarbetarna ska kunna känna en stolthet för att de tillhör just detta företag<sup>44</sup>. Genom att sammanfatta information kan man förvalta medarbetarnas kunskap på ett bättre sätt och omvandla detta till en tillgång för företaget<sup>45</sup>.

### 3.2 Strukturkapital

Strukturkapital ägs av organisationen och kan reproduceras samt delas med bl.a. medarbetare. Det innehåller juridiska rättigheter såsom uppfinningar, data, publikationer och tillverkningsmetoder. Strukturkapitalet består också av strategi och organisationskultur,

<sup>41</sup> Hansson J, Intellektuellt kapital i teori och praktik

<sup>42</sup> Blomgren Å, Företaget i kunskapsekonomin

<sup>43</sup> Sveiby K-E, Kunskapsföretaget

<sup>44</sup> Sveiby K-E, Kunskapsföretaget

<sup>45</sup> Stewart T, Intellektuellt kapital

system, rutiner och arbetsprocesser<sup>46</sup>. Strukturkapital är organisationens förmåga att använda samt lagra och överföra intellektuellt material, detta inkluderar även faktorer som de informationsteknologiska systemens effektivitet och kvalitet, ägande av databaser, företagsbegrepp och dokumentation<sup>47</sup>.

Genom att medvetet styra teknologier, metoder och processer som får företaget att fungera, kan man styra strukturkapitalet. Därför är det viktigt att omvandla humankapital till strukturkapital för att få ett tydligt innehåll i företaget. Genom att avsiktligt styra beteendet bygger man upp strukturkapitalet, dessa kompetenser är en tillgång för företaget och måste dokumenteras. Några exempel på strukturkapital är patent, varumärken, logotyper, och företagsnamn. För att få ordning, säkerhet, korrekthet och kvalitet i företaget är strukturkapitalet viktigt. Företaget måste styra personalens beteende och förse dem med de värderingar som finns i strukturkapitalet för att de ska veta vad de ska göra vid speciella situationer och för att de ska förstå företagets uppsatta mål<sup>48</sup>.

### ***3.3 Humankapital***

Humankapital inkluderar all förmåga, kunskap, kompetens och erfarenhet hos företagets personal och ledning. Ett stort humankapital möjliggör för företaget att hantera en föränderlig omvärld. Humankapitalet måste också omfatta organisationens kreativitet och innovationsförmåga<sup>49</sup>. De mänskliga resurserna ägs inte av företaget utan tillhör de anställda individerna, dessa väljer själv att låta företaget dra nytta av denna kunskap men individerna kontrollerar själva hur kunskapen används<sup>50</sup>.

Att anställa personal är dyrt och att sedan behålla dem är svårt, styrningen av humankapitalet är därför mycket riskfylld om personalen slutar eller blir omplacerade. Humankapital består ofta av "tyst kunskap" då de anställda ofta vet mer än de kan säga och uttrycka. Då alla anställda utvecklar sina egna kunskaper genom träning, övning, misstag, egna reflektioner och repetitioner kan humankapitalet inte kopieras exakt. Genom att de anställda tar efter varandra förs humankapitalet och kunskapen vidare. För att styra humankapital måste organisationer

---

<sup>46</sup> Stewart T, Intellektuellt kapital

<sup>47</sup> Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet

<sup>48</sup> Bruzelius L H, Integrerad organisationslära

<sup>49</sup> Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet

<sup>50</sup> Roos G, Den värdeskapande organisationen

förnya och förbättra sina kompetenser och erfarenheter för att följa med i den ständiga föränderliga omgivningen<sup>51</sup>. Sveiby anser att individer utvecklar sin kompetens och erfarenhet genom att diskutera, agera och samverka med andra individer. För att underlätta utvecklingen, bl.a. genom utbildning både externt och internt, kan individerna ta hjälp av organisationens processer. Styrningen inom organisationer har blivit en allt viktigare del för företagets personal och deras kunskaper. Edvinsson och Malone menar att humankapitalet måste fånga dynamiken och kunskapsflödet i en organisation. Personalen och ledningen kan t ex utveckla kunskaperna och införliva dem i verksamheten, genom att påverka dessa färdigheter sprids de tillsammans med företagets erfarenheter. Därför måste humankapitalet även omfatta organisationens kreativitet och innovationsförmåga.

### 3.3.1 Kompetens

En organisations kompetens kan beskrivas som medarbetarnas samlade kunskap och färdigheter genom vilket de utför sina uppgifter, som längre fram leder till verksamhetens uppsatta mål<sup>52</sup>. Kompetensbegreppet finns inom alla verksamhetsfält. Enligt Wolvén hade begreppet lyfts fram under 1990-talet till att vara en del av företaget. När företaget innehar kompetens blir denna kompetens ett resultat av det gemensamma lärandet inom företaget, i samspelen med dess omvärld och genomförandet av dess uppgift vilket leder till att företaget förverkligar sin affärsidé. Åkerberg<sup>53</sup> menar att kompetens aldrig är något i sig utan begreppet står alltid i relation till något. Kompetens visas först när en människa eller en organisation ställs inför en uppgift som ska lösas. I kunskapsföretagen ligger resurserna på medarbetarnas individuella nivå, ju mer kunskapsintensivt ett företag är desto större del av företagets tillgångar ligger hos medarbetarna. Medarbetarna måste ha god kännedom om sina arbetsuppgifter för att i arbetet möta uppställda krav och nya förutsättningar. I dag kan olika kunskaper ses som en resurs för att öka egenkontroll hos varje medarbetare i en situation där ansvaret förflyttas ned i hierarkin<sup>54</sup>. Det krävs en balans mellan teoretisk och praktisk kunskap för att medarbetarna skall kunna utföra ett kompetent arbete. Teoretisk kunskap fås genom litteratur, föredrag och information som delges genom tal och skrift. Praktisk kunskap

---

<sup>51</sup> Bruzelius L H, Integrerad organisationslära

<sup>52</sup> Söderström M, Det svårfångade kompetensbegreppet

<sup>53</sup> Åkerberg A, Kompetens

<sup>54</sup> Söderström M, Det svårfångade kompetensbegreppet

inrymmer ”tyst kunskap” och innebär att färdighetsmässigt kunna utföra ett arbetsmoment<sup>55</sup>. Bjurklo och Kardmark anser att kompetens innefattar kunskap i alla dess former, den berör även personlighetsmässiga förmågor såsom social förmåga, uthållighet och stresstolerans. Kompetens definieras enligt Ellström som individens potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Det är förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, identifiera, utnyttja och utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder<sup>56</sup>. Liksom Granberg ser Sandström på kompetensen som ett begrepp på två skilda nivåer, dels som individbegrepp, dels som ett organisationsrelaterat begrepp, vilket är ett vidare begrepp än kunskap, färdigheter och attityder. Men det råder ingen tvekan om att kunskap utgör kärnan i samtliga definitioner av kompetens där den kan användas, utvecklas och förändras över tiden<sup>57</sup>.

### 3.3.2 Kompetensutveckling

Sambandet mellan samhällsutvecklingen – mätt i ekonomiska och välståndsrelaterade termer – och kompetensbehovet är klart. Näringslivet måste vid en välståndsökning övergå till mer och mer kompetenskrävande produktion vare sig det rör sig om varor eller tjänster. Alla företag anpassar sig successivt till detta eftersom alla länder strävar efter en ännu högre levnadsstandard vilket gör att denna strukturomvandling pågår löpande<sup>58</sup>. Om företagen inte kontinuerligt utvecklar sina medarbetare minst i takt med utvecklingen inom företagets verksamhetsområde kommer företagen enligt Haglund och Ögård antingen att förlora sin konkurrenskraft eller kommer samhället att överta ansvaret för de misskötta företagens tidigare anställda, medarbetare som är äldre och som ersatts av yngre, billigare och med modern kompetensutrustade nya medarbetare. Om det svenska näringslivet ska ligga framme inom nya marknader måste både näringslivet och samhället satsa mycket mer offensivt för att säkra en kompetensutveckling som åtminstone driver en utveckling inom teknologi och andra nyckelområden. För varje företag är relations- och lärandekompetens unika och svåra att kopiera. Det är dessa kompetenser som utgör företagets inre effektivitet, förmågan att producera efterfrågade produkter och sedan leverera dessa snabbare än konkurrenterna. För

---

<sup>55</sup>Åkerberg A, Kompetens

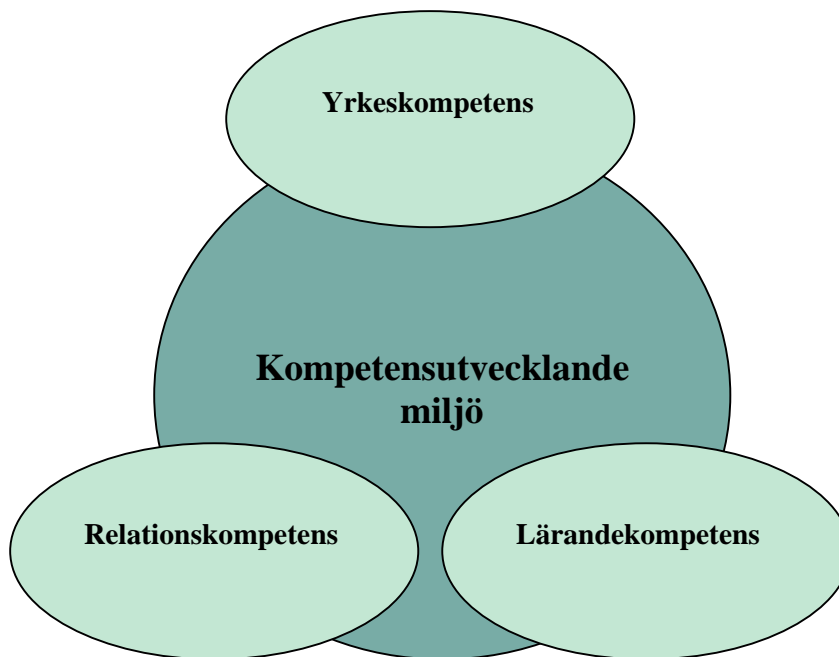
<sup>56</sup>Bjurklo M, Händelseredovisning

<sup>57</sup>Bjurklo M, Händelseredovisning

<sup>58</sup>Haglund T; Ögård L, Livslångt lärande



att av konkurrerande företag kopiera detta krävs i princip att hela personalen i företaget köps över<sup>59</sup>. Haglund och Ögård har utvecklat nedanstående kompetensmodell:



Figur 3.2 Kompetensmodell<sup>60</sup>

Enligt kompetensmodellen finns det en naturlig koppling mellan modellens delar och effektiviteten i företag och organisationer.

*Lärandekompetens:*

kopplas direkt till individens effektivitet. Om man ”lär sig lära” kan man inte undvika att bli effektivare. Detta ökar dessutom individens välbefinnande och därmed motivation.

*Relationskompetens:*

betecknar den samlade kompetensen om hur individer relaterar sig till varandra i företag eller grupper. Det är hur väl man kan samarbeta och kommunicera med varandra och med kunder vilket avgör organisationens effektivitet.

---

<sup>59</sup> Haglund T, Livslångt lärande

<sup>60</sup> Haglund T, Livslångt lärande

*Yrkeskompetens:* är den kompetens som är avgörande för individens förmåga att producera och leverera produkter och tjänster till företagets kunder. Därför får man en direkt koppling till produktens eller tjänstens effektivitet.

*Lärandemiljön:* kan avgöras av företagsledningen med dess kompetens att planera, följa upp, styra, samordna och utveckla verksamheten, dvs. ledningens effektivitet.

Enligt Sandberg råder i en organisation ett starkt samband mellan strategi, kompetens och effektivitet och att utvecklingen av kompetens sker på flera nivåer t ex företag, affärsenhet, funktion och individ. Detta leder till att kompetensutvecklingen blir ett led i företagets strategiska utvecklingsprocess. Bjurklo och Kardemark betraktar kompetensutvecklingen som alla de åtgärder vilka en organisation eller ett företag vidtar för att förändra eller utveckla kompetensen hos sina medarbetare. Enligt dem är kompetensutvecklingen en ständigt pågående process som leder till positiva och individuella förändringar, vilka får effekter i hela organisationen. Ellström likställer kompetensutvecklingen med olika planerade åtgärder som kan används för att påverka den interna arbetsmarknadskompetensen, dvs. aktiviteter såsom formell och informell personalutbildning, projektledning, verksamhets- eller organisationsförändringar som syftar till att underlätta utnyttjandet av företagets kompetens. Beroende på hur förhållandet mellan lärande och förståelse ter sig kan kompetensutvecklingen enligt Sandberg och Targama leda till skilda resultat som kan leda till olika utgångar.

Enligt Tengblad består kompetensutvecklingen av riktade utbildningsansatser och vardagligt lärande på arbetsplatsen. Han menar vidare att fungerade relationer, oavsett om det är i privatlivet eller på jobbet, kräver en fungerande kommunikation. Riktade utbildningsansatser är ett sätt som arbetsgivarna använder sig av för att utveckla medarbetarna. Problemet med detta är den sjunkande insatserna i det svenska arbetslivet men trots detta har insatser som är kortare än en hel dag ökat, detta ledde till att professionalism på arbetsplatsen förespråkas istället, vilket står för god kunskap och beprövad erfarenhet. Professionalismen kan utvecklas genom ett lärande i arbetet likväl som genom olika utbildningar<sup>61</sup>. Att nå varje yrkes

---

<sup>61</sup> Tengblad S, Medarbetarskap i praktiken

kunskapspotential är ett mål som man bör ha inom varje organisation, målet kan uppnås genom strävan efter bättre arbetsmetoder, dessutom genom att kollegor emellan deltar i en gemensam diskussion om hur det egna arbetet kan utvecklas. Detta kan i slutändan leda till att medarbetarna prioriterar sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt, därtill minskar stressnivån genom att man blir skickligare i sin yrkesutövning<sup>62</sup>.

Kompetensutvecklingen ökar företagets konkurrenskraft, effektivitet, produktivitet etc. vilket gör att företagen blir bättre på att tillfredsställa kundernas behov, men den kan skilja sig mycket beroende bl.a. på vilken typ av företag och bransch som avses. Det handlar om allt från anställdas belöningsystem till strategiska investeringar inom kompetensutveckling som syftar till att höja företagets konkurrensförmåga. Som en del av den grundläggande affärsstrategin kan ett företag ha flera syften med kompetenshöjande åtgärder. Idag är det viktigt för företagen att attrahera nyckelpersoner som klarar av att lösa komplexa problem och dessutom har förmågan att locka till sig kunder. Detta anses vara av stor vikt för kunskapsintensiva företag då kompetensen hos medarbetarna är företagets främsta konkurrensmedel. Dessa nyckelpersoner kan attraheras genom ekonomiska incitament men också genom att företaget kunna erbjuda goda kompetensutvecklingsmöjligheter<sup>63</sup>. Genom att förbättra, framhålla och öka de osynliga tillgångarna bl.a. genom kompetenshöjande åtgärder kan kunskapsintensiva företag höja sin attraktionsnivå på börsen, vilket i längden genererar investerare som tillskjuter ekonomiskt kapital. Det ökade börsvärdet gör att företagen får positiv rapportering samt uppmärksamhet vilket leder till större affärsmöjligheter, dessutom blir dessa företag mer intressanta för potentiella medarbetare<sup>64</sup>.

### **3.3.4 Kompetensutvecklingsprocessen**

Kompetensutvecklingsprocessen består av tre strategier; planering, genomförande och uppföljning. Dessa diskuteras mer ingående nedan.

---

<sup>62</sup> Tengblad S, Medarbetarskap i praktiken

<sup>63</sup> Sveiby K-E, Kunskapsflödet

<sup>64</sup> Sveiby K-E, Kunskapsflödet

### **3.3.4.1. Kompetensplanering**

Utifrån ett rationalistiskt synsätt är det naturligt att i ett inledande process planera hur utbildningen ska utföras och sedan följa upp denna planering utan att göra några större åtgärder för att återreflektera över den. Enligt Ellström ses lärandet som en kontinuerlig cykel genom vilken kunskaper och mål byggs upp för att därefter prövas och omsätts till handling, enligt modellen ”tänka-först-handla-sen”. Det är empiriskt påvisat att trots formulerade mål och handlingsplaner styrs individens handlande snarare av det som den socio-materiella miljön erbjuder<sup>65</sup>. Det är inte otänkbart att utgå ifrån att organisationens ”beteende” är jämförbart med individens då det är en grupp individer som organisationen är uppbyggd av. Utifrån detta perspektiv styrs organisationen handlande således inte av en fastlagd plan, utan växer fram ur samspelet mellan organisationen och omvärlden. Mål och planer betraktas ofta, ur detta icke-rationalistiska perspektiv, som inkonsistenta och vaga, men utgör inte något hinder, utan snarare en förutsättning för lärande. På det sättet kan mål inte utvecklas före handlandet och oberoende av det, men ska alltså konkretiseras och formas under själva handlandet.

Med utgångspunkt i det rationalistiska perspektivet kan det förväntas att de investeringar som görs på kompetensutveckling motiveras genom mål-medel-rationell beslutsprocess vilka baseras på: företagets övergripande mål, strategi och affärsidé och objektiv data om utbildningsbehov, efterfrågan/krav på kvalifikationer samt de kostnader respektive påföljder som sammankopplade med tillgängliga metoder/strategier för kompetensutveckling<sup>66</sup>. Utifrån detta perspektiv har Ellström skiljt tre mindre rationalistiska perspektiv, humaniskt-, kontroll-konflikt- och institutionell perspektiv. I det humanistiska synsättet framträder bilden av beslutsfattande som inkrementalistisk anpassnings- och lärprocess. Kontroll-konflikt perspektivet lägger tonvikten på beslutsfattandets egenart av konfliktfylld interaktion, förhandling och kompromiss mellan olika grupper. Utifrån det institutionella perspektivet ses beslut som resultat av slumpvisa och tillfälliga sammanträffanden, snarare än av återspeglade val och analyser<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Ellström P-E, Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet

<sup>66</sup> Ellström P-E, Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet

<sup>67</sup> Ellström P-E, Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet

Ett företags eller en myndighets praxis vad gäller kompetensutveckling bestäms i hög grad av de omvärldsfaktorer *yttre kontext*, dvs. de sociala, ekonomiska, politiska och teknologiska förutsättningar under vilka verksamheten bedrivs<sup>68</sup>. Samtidigt anger Ellström och Kock att utifrån empiriska undersökningar bestäms praxis vad gäller kompetensutveckling av ett samspel mellan omvärldsfaktorer och förhållande inom organisationens *inre kontext*, dvs. dess mål, uppgift och strategi, struktur, teknologi och mänskligt - sociala förhållanden<sup>69</sup>.

Av litteraturen om kompetensutveckling framgår att det är nödvändigt att ha en stark koppling mellan investering i kompetensutveckling och företagets vision och affärsstrategi. Svaren på frågan om hur detta förhåller sig i praktiken är dock avvikande från den bild som ges ur empirisk forskning. Undersökningar visar att satsningar på kompetensutveckling visar sig ofta vara kortsiktiga, av ad hoc-karaktär och reaktiva snarare än styrda, medvetna överväganden grundade på utformad handlingsplan förknippad till mål och strategier<sup>70</sup>.

#### **3.3.4.2 Kompetensutveckling i praktiken**

Kompetensutveckling inom en organisation kan genomföras på många olika sätt, beroende på företagsstruktur, typ av individer, resurser och syfte med kompetensutvecklingen. I större företag är det vanligt att varje avdelning inom en organisation får en pott bestående av resurser i form av tid och pengar som ansvariga ska spendera på kompetensutveckling inom avdelningen. I praktiken innebär det att varje medarbetare garanteras kompetensutveckling ett visst antal dagar per år. Beroende på det bakomliggande syftet med kompetensutvecklingen sker denna kompetensutveckling av både företagets och individens val. Dvs. beroende om det är en medveten investering ifrån företaget i syfte att höja kompetensen inom organisationen eller om det är en form av belöning till medarbetaren.

#### **3.3.4.3 Stödjande system för kompetensutveckling**

Företagskompetensen och dess utveckling påverkas i stort sätt av organisationens formella och informella utformning, det kan t ex handla om hur verksamheten organiseras, aktiviteter

---

<sup>68</sup> Ellström P-E; Kock H, Kompetensutveckling i offentlig verksamhet.

<sup>69</sup> Ellström P-E; Kock H, Kompetensutveckling i offentlig verksamhet

<sup>70</sup> Ellström P-E, Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet

sammanordnas, kontaktytor skapas, affärssystemet stödjas, ansvarsområden klargörs etc.<sup>71</sup>. Organisationskulturens utformning är enligt Axelsson ett viktigt sätt att påverka konkurrensförmågan i företaget samt utvecklingen av såväl företagets som individens kompetens. Antalet hierarkiska nivåer inom dagens företag och organisationer minskar vilket leder till att företagen allt oftare består av olika grupper som löser sina problem. Dagens företag har en nätverkskaraktär med platta nivåer och mer flexibla kontaktvägar. Det sker lagarbeten på flera olika nivåer där varje lag har sin uppgift och tillräckligt med resurser för att lösa den<sup>72</sup>. Teamarbeten som bidrar till effektivitet stödjer även lärande och beteendeförändringar inom organisationen. Teamet kan hantera en mångfald av uppgifter inklusive kvalitet, kundservice och utveckling. Det är viktigt att medlemmarna har olikheter, detta skall tas tillvara i ett gemensamt skapande. Med hjälp av detta skapas bättre möjligheter till anpassningar av förändrade förutsättningar i det vardagliga arbetet, detta innebär att teamarbetet både för ut informationen till berörda medarbetare samtidigt som det förlägger informationssamling till medarbetarna<sup>73</sup>. De traditionella formerna av personalarbete med inslag av utbildningsansatser är en del av företagets totala kompetensutveckling. Lärande genom arbetsuppgifter, ansvarsområden, arbetsorganisation, karriärvägar och till och med de direkta kontakterna med kunder och leverantörer är väldigt viktiga<sup>74</sup>. Vi kommer nu att redogöra för fem aspekter, de psykologiska kontrakten, ledarskapets betydelse, motivation, incitamentlöner samt ekonomistyrning som har en stor påverkan på kompetensutvecklingen inom företag och organisationer.

### **3.3.4.3.1 Psykologiska kontrakt och kompetensutveckling**

Efter rekrytering, selektering, utbildning och tilldelning måste företaget eller organisationen fokusera på att skapa ett tillfredsställande klimat mellan företaget och dess anställda. Samtidigt strävar man efter att skapa en hög kvalitet på det av de anställda utförda arbetena. Dessutom behöver företagen ge sina medarbetare möjligheten att tillfredsställa sina behov genom grupptillhörighet samt genom de arbetsuppgifter som erbjuds. Traditionellt försökte företagen hantera dessa problem genom att kategorisera medarbetarnas behov och motiv och sedan försöka relatera dessa till förutsättningar och belöningar som företaget sedan kan erbjuda. Förhållandet mellan företaget och dess medarbetare vad gäller behov, motiv, förväntningar och förutsättningar bör alltmer behandlas och betraktas som ett psykologiskt kontrakt. Psykologiska kontrakt är ett begrepp som innebär att det finns en uppsättning oskrivna förväntningar som alltid påverkar företagets medlemmar. Det finns två typer av psykologiska kontrakt, *transaktionsinriktade* och *relationsinriktade* kontrakt. De transaktionsinriktade

---

<sup>71</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>72</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>73</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>74</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

kontrakten är penningorienterade, har kortsiktig perspektiv, är hårt begränsade, tydliga och observerbara. De relationsinriktade är både penningorienterade och emotionella, har längre tidsperspektiv, omfattar hela individen, är till stor del oreglerade, dynamiska och föränderliga samt mer subjektiva<sup>75</sup>.

Varje anställd har förväntningar om arbetets innehåll, lön men även förväntningar om möjligheten till fortsatt kompetensutveckling, förmåner av olika slag, sätt att bli bemött och behandlad. Ledningen har däremot förväntningar om att varje medarbetare inom organisationen ska prestera men även bland annat vara en ambassadör för organisationen under sin fritid<sup>76</sup>. Sambandet mellan normer och värderingar, dvs. det inre klimatet som råder inom ett företag, samt av ledningen praktiserade typ av makt och auktoritet, är viktigt för förhållandet mellan medarbetarna och företaget. Dagens företag försöker etablera nya relationsslag med sina anställda då dessa förväntas vara personligt förbundna med företagets mål och gör allt för att förvekliga dessa. I utbyte för detta får medarbetarna mer inflyttande i företaget. Företagen gör detta för att leva upp till de krav och förväntningar som ställs av deras kunder och intressenter. Företaget har även ett psykologiskt kontrakt med dess kunder. Axelsson menar att anställningskontraktet skapar kundkontraktet, där kundrelationerna anses vara resultatet av hur företagets anställda är tränade och belönas för sitt förhållningssätt mot dess kunder<sup>77</sup>.

#### ***3.3.4.3.2 Ledarstil och kompetensutveckling***

Genom förändringar i arbetet uppkommer ett högre krav på medarbetarnas initiativ, beteende och prestation och till följd därav också på deras individuella arbetsmotivation. Dessa förändringar leder även till att arbetsmotivationen blir en allt viktigare fråga för företagets ledare som i sin tur behöver utveckla en ledarstil som skapar engagemang och motivation hos medarbetarna. Path-Goal teorin (House & Mitchell, 1974) är en teori för vilken ledarstil som kan tänkas vara mest ändamålsenlig i skilda sammanhang. Hur ledarskapsbeteendet påverkar det önskade resultatet är en fråga som ställs i denna teori utifrån en fokus på de underställdas ansträngningar och tillfredsställelse. Man skiljer fyra typer av ledarbeteende: *Stödjande ledarskap* när ledaren beaktar medarbetarnas behov och visar intresse samt engagemang för deras välmåga, *Ordergivande ledarskap* när ledaren ser till att medarbetarna får veta vad som förväntas av de genom att ledaren ger tydliga direktiv och vägledning, *Deltagande ledarskap* när ledaren hör sig för med medarbetarna och tar deras uppfattningar och förslag på allvar samt *Prestationsorienterat ledarskap* när ledaren sätter utmanande mål, strävar efter

---

<sup>75</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>76</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>77</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

förbättringar och visar förtroende och uppskattning för medarbetare som möter höga krav. Genom modellen skapas ingen enkel orsak - verkan samband. Man måste däremot ta hänsyn till situationsfaktorer såsom arbetsenhetens uppgift, omgivningens egenskaper och medarbetarnas egenskaper. Man måste även ta hänsyn till andra påverkande faktorer såsom medarbetarnas förväntningar och värderingar<sup>78</sup>. Den ledarstil som skall eftersträvas är den som i den specifika situationen bäst bidrar till att medarbetarna kan lösa sina uppgifter. En tyngdpunkt på personal-, struktur- eller förändringsorientering kan, beroende av omständigheterna i den faktiska situationen, vara det mest lämpliga. En chef som kan och vet allt riskerar att få passiva och ej ansvarstagande medarbetare genom att ständigt tala om vad som skall göras. Däremot kan en chef som vågar visa att han/hon inte kan och vet allt få en medskapande atmosfär bland medarbetarna<sup>79</sup>. Genom att i verksamhetens mål utveckla medarbetarnas delaktighet startas en process som i sig aktiverar deras ofta villande behov av vidareutveckling.

Via *coaching* får medarbetarna handledning, mentorskap eller konsultation genom att matcha ihop deras vilja och önskemål med vad som är önskvärt för företaget. Detta leder till att medarbetarna behärskar sina dagliga arbetsuppgifter och även tränar sina färdigheter i team arbete. Coaching processen kan rikta sig mot: kvalitet och ansvarstagande i löpande ordinarie arbetsuppgifter, kompetensutveckling för nya arbetsuppgifter eller befattningar samt förbättringsprojekt som genomförs på egenhand eller tillsammans med andra. Denna typ av ledarskap betraktas vara mer stödjande och pedagogiskt, den får medarbetarna att känna tillit, skapa förutsättningar för att sedan kunna lösa sina arbetsuppgifter samt våga agera och lära sig av erfarenheter<sup>80</sup>. *Pedagogiskt ledarskap* utgår från att medarbetarna kan motiveras av olika saker, rätt inlärningsmetod för den ena behöver inte vara det för det andra osv. Enligt denna bild bygger motivation och ledarskap till stor del på människokunskap. Genom att bli medveten av vad som motiverar och påverkar medarbetarna och hur olika dessa ser eller kan se på saker öppnas medarbetarnas sinnen för nya insikter<sup>81</sup>.

### **3.3.4.3.3 Motivation**

Mänskligt handlande drivs av yttre och inre motivation. Ett handlande som styrs av *yttre* motivation styrs av en strävan efter yttre belöningar, strävan att undvika motgångar eller bestraffningar. Det kan t ex vara att någon kräver att en individ ska genomgå en angiven utbildning alternativt att individen deltar i utbildningen för att uppnå en högre lön. Motsatsen

---

<sup>78</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>79</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>80</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>81</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft



blir alltså *inre* motivation där individen handlar på ett visst sätt för att handlandet har ett eget värde. Som exempel på det kan det vara då individen upplever att utbildningens innehåll är både meningsfullt och intressant. Naturligtvis har mänskligt handlande inslag av både inre och yttre motivation, dock är det intressant att veta vart tonvikten ligger<sup>82</sup>. Ligger tonvikten på inre motivation kan det antas att utvecklingsinriktad lärande underlättas, vilket ger en högre grad av arbetstillfredsställelse<sup>83</sup>. Tonvikten på yttre motivation kan, om detta kopplas med lärande, leda till ett anpassningsriktad och okritiskt lärande. Det kan även förmodas att en individ utvecklar instrumentell attityd till lärande och arbete vilket ger en lägre arbetstillfredsställelse.

För att kunna motivera en individ till utveckling krävs det att individen ser syftet med utvecklingen samt se denna som meningsfullt. Enligt Schou är variationen av vad som motiverar olika individer stor. Douglas McGregor är en av de teoretiker som talar om människans varierande inställning till arbete. På 1960-talet publicerade han en modell över teori X och teori Y. Utgångspunkten i teori X är att människan inte ser arbete som tilltalande eller naturligt, och därmed måste man, med olika medel, driva honom/henne till det. Människan är lat av naturen med andra ord. Han/hon är inte heller villig att tänka sig att ta eget ansvar och initiativ, och kräver därmed auktoritära ledare för att uppnå ett lönsamt resultat. Enligt teori Y är arbetet varken frestande eller fränstötande. Istället anskaffar människan erfarenhet och utifrån den utvecklar man en egen attityd, vilket ger upphov till en naturlig drivkraft. Denna kraft anses vara mycket starkare än påverkan på motivation som kommer utifrån. Vidare anser man att människan ska ha såväl kortsiktiga som långsiktiga planer<sup>84</sup>. Vi kommer här nedan att utveckla några faktorer som vi anser kan kopplas med motivering till utveckling.

#### *Arbetets karaktär*

Det är mycket viktigt att individen upplever att hans/hennes arbete är viktigt och att arbetsuppgifterna känns betydelsefulla samt att det finns egen vinning för att han/hon ska motiveras. Detta kan upplevas genom att ha tydligt identifierade arbetsuppgifter och möjligheten till att genomföra projektet med synligt resultat.

---

<sup>82</sup> Ellström P-E, Arbete och lärande

<sup>83</sup> Ellström P-E, Arbete och lärande

<sup>84</sup> McGregor D, Chefen

Någon form av feedback på arbetet bör förekomma för att uppleva att det är korrekt utfört<sup>85</sup>.

#### *Erkännande*

För att kunna känna arbetstillfredsställelse är det viktigt att man får erkännande. Bland annat kan det ske genom att man får uppskattning av andra, detta kan ske muntligt eller materiellt. Som exempel på erkännande är positiv feedback i form av uppskattade kommentarer. Individen kan även känna erkännande genom att han/hon får någon form av materiell belöning, t ex löneförhöjning. Detta motiverar individen och är en bekräftelse på hans/hennes värde och vad denne presterat<sup>86</sup>.

#### *Kompetens och ansvar*

Individens arbete måste kännas meningsfullt och viktigt för att han/hon ska känna sig motiverad att arbeta. Individen måste även känna ett personligt ansvar för resultatet av sitt arbete och få möjligheten till att på ett tillförlitligt sätt bedöma detta resultat<sup>87</sup>.

#### *Makt och status*

Önskan om ökad makt eller högre status fungerar som en drivkraft till att vilja utvecklas. Att dominera över andra kan ge känslan av tillfredsställelse då ens åsikter upplevs som viktiga hos andra och att få högre status kan ses som ett tecken att man har lyckats med sitt arbete. Dock finns det numera en önskad utjämning än statusänkande och några anser att man inte bör skilja mellan arbetare och tjänstemän. För en del grupper har status i arbetet alltså blivit en faktor med minskad betydelse<sup>88</sup>.

### **3.3.4.3.4 Incitamentlöner för kompetensutveckling**

Ett viktigt inslag i förhållandet mellan företag och medarbetare är lönen. Om lönen upplevs som "orättvist" kan den fungera mycket destruktivt, men lönen kan dock också ha positiva

---

<sup>85</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>86</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>87</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>88</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

effekter<sup>89</sup>. Det påträffas en mängd kunnande om de möjliga sätt att utforma lönesystem vilka aktivt stödjer utvecklingen av individuell kompetens och i fortsättningen företagskompetens. Naturligtvis finns det en mängd system för lönesättning. Flera av dem belönar utförda arbeten i dagens operativa verksamhet i större utsträckning än uppbyggande av kompetens. Enligt Axelsson har en del av dessa system ett motsatt effekt än den planerade. Detta avser i första hand kanske omfattning av de individuella belöningarnas effekt på den samlade företagskompetensen menar författaren<sup>90</sup>. Pfeffer anger att trots att det är svårt att hitta fungerande system så är det viktigt med belöningssystem, om inte på individnivå så på grupp eller företagsnivå<sup>91</sup>. I Perssons bok *Incitamentlöner*, konstateras att individens kompetens i förhållande till företaget kan indelas i tre grupper: irrelevant kompetens, oanvänd, nyttig kompetens och omedelbar nyttig kompetens<sup>92</sup>. Två saker eftersträvas med personalrelaterade incitamentlöner, utveckling av nyttig kompetens och produktiv användning av den nyttiga kompetensen<sup>93</sup>. Enligt Persson bör därför incitamentlöner bestå av minst två komponenter, en individuell kompetenslön vilket kan ses som en kapacitet personen har och en insatslön som anger i vilken omfattning kapaciteten utnyttjas<sup>94</sup>.

### **3.3.4.5 Ekonomistyrning för kompetensutveckling**

Såsom organisationsutformning och utveckling av företagets värdesystem är ekonomistyrningen en viktig del av det stödjande systemet för kompetensutveckling. Enligt Axelsson har den traditionella ekonomistyrningen och uppföljningen av nyckeltal inriktats på resultat, framför allt de finansiella resultaten av verksamheten. Författaren anser att detta har medfört flera positiva, men också skapat många negativa effekter. Han menar att fokusering på de finansiella nyckeltalen kan ge missvisande signaler för det ständiga förbättringsarbetet och för den långsiktiga utvecklingen av företagets kompetens<sup>95</sup>.

För en väl fungerande kompetensutvecklingsprocess är det enligt vissa synsätt som nämnts tidigare nödvändigt att kunna följa upp sina satsningar. Kompetensutveckling i ekonomiska termer är mer komplicerad att följa upp jämfört med investeringar i andra resursslåg.

---

<sup>89</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>90</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>91</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>92</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>93</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>94</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>95</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

Svårigheten att härleda det ekonomiska överskottet till den kompetensutveckling som medarbetarna har genomgått är en anledning till detta. Syftet med kompetensutveckling är kanske inte att förbättra det ekonomiska resultatet, därmed skulle ekonomiska uppföljningsmått bli obrukbara. Många företag använder sig av olika kvalitativa uppföljningsinstrument, såsom enkäter och intervjuer, som komplement till de ekonomiska mätetalen. Ett instrument som omfattar olika styrkor för kompetensutvecklingsprocessen är det balanserade styrkortet (Balanced Scorecard) som utvecklats för att styra hela organisationen utifrån en uttalad vision<sup>96</sup>.

### ***3.4 Kundkapital***

Relationskapital är alla relationer som företaget har med externa parter som bidrar till företagets värdeskapande. Kunder är naturligtvis ett exempel på relationsresurser men även strategiska partner, leverantörer, media och andra typer av allianser inkluderas i detta. Dessa resurser ägs inte av företaget men kontrolleras delvis av den andra parten. Graden av denna kontroll kan variera (formell eller informell) men parten kan alltid dra sig ur relationen vid vilken tidpunkt som helst<sup>97</sup>.

Kundkapital är värdet av pågående affärsrelationer. Storleken på kundkapitalet ses som mått på förtroende för företaget som avspeglar ett förväntad eller långsiktig värde på företagets förmåga att leverera kundnytta<sup>98</sup>. Förmågan att etablera och upprätthålla långvariga kundrelationer ger företaget lönsamhet, det är från kunderna som företaget får sina intäkter<sup>99</sup>.

Om en organisation kan styra sitt beslutsfattande och beteende, förstärks kundkapitalet. Organisationer kan stärka kundkapitalet genom att styra sitt beteende och beslutsfattande mot marknadsrelaterade aspekter. En organisation kan inte äga kundkapitalet då detta innebär värdet av pågående relationer med personerna eller kunderna de säljer till.

---

<sup>96</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

<sup>97</sup> Roos G, Den värdeskapande organisationen

<sup>98</sup> Sveiby K-E, Kunskapsföretaget

<sup>99</sup> Arbetsgruppen Konrad, Den osynliga balansräkningen

### 3.4.1 Kundvärde

Kunderna väljer varor, tjänster och leverantörer av varor eller tjänster utifrån hur bra dessa skapar värde för dem. Företagen måste alltid vara beredd att ta till sig förändringar och vara öppna för nya intryck, de måste även förstå vad kunderna värdesätter för att kunna leverera de varor eller tjänster som efterfrågas. Varje företag måste förstå kundens behov innan ett extravärde läggs på produkten eller tjänsten. Detta gör företagen för att undvika att lägga tid och pengar på något som kunden inte efterfrågar<sup>100</sup>. Kundernas preferenser skiljer sig från varandra vad gäller värderingar och behov, dessutom skiljer sig kunderna åt ekonomiskt. Därför är det viktigt för företag och organisationer att förstå kundens önskan och behov innan de vidtar åtgärder för att öka kundvärdet. Företag kan även försöka minska kundernas uppoffringar istället för att öka kundvärdet på sina produkter eller tjänster. Grundtanken är att få nöjda kunder och genom detta ökar företagen sin kundlojalitet<sup>101</sup>.

Relationerna påverkas till stor del av de personliga kontakterna mellan individerna inom företagen. Starka relationssamband medför ett ökat förtroende och en vilja hos individerna att uppfylla sina åtagande i relationen vilket kan ses som en fördel av ett nära samarbete mellan individerna i företagen<sup>102</sup>. Kommunikationen mellan köpare och säljare ger företagen stora fördelar då den ger möjlighet till ständiga dialoger och feedback från kunden. Detta ger även företagen möjlighet till produkt- eller tjänstutveckling. Kommunikationen är en förutsättning för att relationer skall kunna fungera<sup>103</sup>. Det är viktigt för företagen att det finns tillräckligt med kunskap och bra omdöme för att kunna erbjuda kunderna en hög grad av expertis, vilket kräver kontinuerlig träning av företagets personal<sup>104</sup>.

### 3.4.2 Kundrelationer

Kundrelationer har många definitioner och behandlas av många olika teorier. Nätverk och organisationer existerar i flera olika sammanhang. En av dessa relationer är de affärsmässiga relationerna, dessa innebär att ett utbyte sker mellan parterna där det finns en ekonomisk förbindelse mellan dem. Relationer är svåra att definieras exakt. Håkansson och Snehota

---

<sup>100</sup> Hunt S D, The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory

<sup>101</sup> Raval A, The Value Concept and Relationship Marketing

<sup>102</sup> Håkansson H, Developing relationships in business networks

<sup>103</sup> Morgan R M, The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing

<sup>104</sup> Lovelock C H, Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights

menar att relationerna mellan parterna i ett affärssammanhang innefattar ömsesidigt engagemang över tiden, vilket utvecklas genom agerande och motagerande. Relationerna har enligt författarna en historia och en framtid då det är viktigt att både skapa och hantera det ömsesidiga beroendet<sup>105</sup>. Fredriksson och Springer definierar relationen till kunderna som företagets direkta och indirekta kontakter med dessa. De direkta kontakterna innebär personliga kontakter som görs via bolagen, t ex via telefon, personliga möten, Internet och fax. Med indirekta kontakter menas kundkontakter som görs via en tredje part. De direkta kontakterna avser all kommunikation och information som sker mellan en aktör och dess kund. Dessa relationer innebär att kunden blir tillfredställd vilket leder till att mervärdes tjänster som service och leveranssäkerhet blir mer intressanta<sup>106</sup>.

### ***3.5 Kunskapsomvandling och kunskapspridning inom organisationer***

#### **3.5.1 Kunskapsöverföring inom organisationer**

Saint-Onge anser att ”humankapitalet är det som bygger upp strukturkapitalet, men ju bättre ditt strukturkapital är, desto bättre är troligen också ditt humankapital”<sup>107</sup>. Medan humankapitalet inte kan ägas av företaget utan bara kan hyras, så kan strukturkapitalet ägas och handlas med<sup>108</sup>. Humankapitalet betecknas som tillfälligt medan strukturkapitalet är varaktigt. Human- och strukturkapital förstärker varandra när man leder organisationen med en strategi, i stället för att kontrollera den.

För att kunna värdera det intellektuella kapitalet måste man överföra medarbetarnas kompetens och kunskap till företagets interna system och infrastrukturer, produkter och kunder, dvs. att en transformering av humankapital till strukturkapital och kundkapital måste ske. På så sätt anser man att kompetens och know-how reproduceras och blir företagets egendom<sup>109</sup>. Företagen måste identifiera humankapital då detta är basen inom det

---

<sup>105</sup>Håkansson H, Developing Relationships in Business Networks

<sup>106</sup> Fredriksson R, Postorderföretag medier Internet och katalog

<sup>107</sup> Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet

<sup>108</sup> Edvinsson L, Det intellektuella kapitalet

<sup>109</sup> Hansson J, Intellektuellt kapital i teori och praktik

intellektuella kapitalet och skapar förädlingsvärde och konkurrenskraft<sup>110</sup>. Idag bidrar medarbetarnas kompetens och kunskap till företagens värdeskapande och måste därför dokumenteras för att kunna visa en mer verklig bild av företagen.

En svår och viktig uppgift i företag där man säljer medarbetarnas kunskap, är överföringen av kunskap såväl inom organisationen som till kunderna. Det huvudsakliga problemet med arbetet i kunskapsorganisationer är bearbetning av information, då information inte är ett bra medium att överföra kompetens. Information och tradition är två olika metoder som används vid kunskapsöverföring<sup>111</sup>. *Information* är prat, text och annan artikulerad kunskap och sker indirekt via något medium<sup>112</sup>. Detta sätt anses vara ineffektivt då individen inte kan utnyttja alla sina sinnen, eftersom man bara minns en liten del av det man har hört<sup>113</sup>. Detta kan bero på att det är informationsmottagaren och inte avsändaren som ger mening åt informationen<sup>114</sup>. *Tradition* sker genom direktkontakt mellan människor och anses vara det bästa sättet att överföra kunskap, eftersom man minns en stor del av kunskap då man deltar i en process<sup>115</sup>. Man hittar tradition i alla yrken där yrkesindividerna effektivt talar och överför kunskap mellan sig. Ett problem med denna överföringsmetod är att den tar tid och att den är oartikulerad, och för att kunna ta del av kompetensen måste man helt enkelt leva med i yrket<sup>116</sup>. Därför ersätts kunskapsöverföringen i form av tradition med information, eftersom den har fördelen att överleva de individer som ursprungligen utvecklade kunskapen, dessutom går den att sprida i massupplaga<sup>117</sup>.

Syftet med strategier för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte är att utnyttja de kunskaper som finns inom ett företag på ett effektivt sätt. *Knowledge Management* är ett samlingsbegrepp för dessa strategier. Kunskap kan genom bland annat informationsteknologi göras tillgänglig för olika målgrupper inom ett företag och kan även bidra till företagets kompetensuppbyggnad<sup>118</sup>. Överföring av kunskap medför olika fördelar både när det gäller olika delar av organisationen och mellan olika individer då den minskar beroendet till anställda med unika kompetenser samtidigt som den ökar möjligheten till att kunskap

---

<sup>110</sup> Hansson J, *Intellektuellt kapital i teori och praktik*

<sup>111</sup> Sveiby K-E, *Kunskapsflödet*

<sup>112</sup> Sveiby K-E, *Kunskapsflödet*

<sup>113</sup> Sveiby K-E, *Kunskapsflödet*

<sup>114</sup> Sveiby K-E, *Kunskapsflödet*

<sup>115</sup> Sveiby K-E, *Kunskapsflödet*

<sup>116</sup> Sveiby K-E, *Kunskapsflödet*

<sup>117</sup> Sveiby K-E, *Kunskapsflödet*

<sup>118</sup> Collins M, *Fem röster om Knowledge Management*

utvecklas<sup>119</sup>. Genom kunskapsspridning blir kunskapsmassan större och medför att kunskaper får en ökad utbredning i företaget, spridningen leder däremot inte till att kunskaperna blir fördjupade eller att nya kunskaper utvecklas<sup>120</sup>.

Lärande organisationer utmärks genom ett ständigt lärande för alla inom organisationen, med ansvar, initiativtagande och att lätt kunna ta till sig, utveckla samt föra vidare kunskapen. Lärande organisationer skiljer sig från individens lärande i en organisation. Genom att individernas kunskaper övergår till att bli allmängiltiga för hela organisationen och därefter ingå i organisationens system av kunskaper, föreställningar och värderingar skapas en bättre lärande organisation<sup>121</sup>. Det finns ett samband mellan individens och organisationens lärande. I samspelet med andra lär sig individen, detta anses vara nödvändigt för organisationens lärande som sedan stimulerar individens lärande<sup>122</sup>. Men allt som individen lär sig i en organisation ingår inte i organisationens samlade kunskaper. Irrelevanta eller icke användbara kunskaper som inte passar in i organisationskulturen stannar kvar på den individuella nivån och förs inte vidare till organisationen<sup>123</sup>. Inom en organisation utvecklas en kultur av individerna genom ett samspel med varandra som sedan bidrar till skapandet av en gynnsam eller hindrande lärmiljö. Organisationskulturen som skapas av individerna för att hålla samman organisationen leder till ett utbyte av erfarenheter och lärande. Detta sker genom kommunikationskanaler, informationssystem, spatial miljö samt procedurer, rutiner och incitament som leder och stimulerar önskan att undersöka, granska och ifrågasätta system och arbetsmetoder som är gällande inom organisationen. Om dessa omprövar tidigare kunskaper leder de till organisationisk lärande<sup>124</sup>.

Kunskapsöverföringen sker mellan människor och finns inom deras sinnen oavsett av vilka redskap som används. Överföringen av kunskap sker därför effektivast genom direkt interaktion mellan människor<sup>125</sup>. Men kan påverkas av en rad faktorer såsom tid, rum och sociala skillnader. Tiden kan hindra kunskapsöverföringen på två sätt, genom att man inte har tid för kunskapsutbyte, det vill säga tidspress, och genom tiden som går mellan händelse och informationsutbyte, det vill säga genom att händelser blir snabbt historiska. Detta kan man

---

<sup>119</sup> Ruggles R, Knowledge Tools

<sup>120</sup> Stein J, Lärande inom och mellan organisationer

<sup>121</sup> Hellgren B, Löwstedt J, Tankens företag

<sup>122</sup> Argyris C, Schön A D, Organizational Learning II

<sup>123</sup> Hellgren B, Löwstedt J, Tankens företag

<sup>124</sup> Argyris C, Schön A D, Organizational Learning II

<sup>125</sup> Ruggles R, Knowledge Tools



undvika genom att de beskrivs på något sätt så att viktiga erfarenheter och kunskaper inte förloras för alltid. Överförd muntlig information har en begränsad spridning och får därför ett begränsat värde för organisationen. Ett annat hinder för kunskapsöverföring är språket då genom detta görs organisationens tysta kunskap tillgänglig för andra<sup>126</sup>. Det är lätt att överföra kunskap som är lätt att tolka då risker för misstolkningar minskas med gemensamma språkbruk. Lärandet stimuleras om individer förstår varandra. Olika erfarenheter medför olika förståelse vilket leder till kommunikationssvårigheter. Kunskapsspridningen kan förhindras vid ökad arbetsbelastning, sviktande kommunikation mellan parterna eller genom att den sändande parten bedömer att mottagarens behov av kunskap har minskat<sup>127</sup>. Organisationens relations och kommunikationsvägsstruktur kan ha olika grader av specialisering, formalisering och centralisering. Dessa inverkar på hur effektivt kunskapsspridningen blir. Informationskanalerna i en organisation kan vara mer eller mindre centraliserade. Kommunikationskanaler som är starkt specialiserade ger riktigt med information av god kvalitet inom de valda områdena men missar det som inte hör dit. Kommunikationsvägar som är formaliserade skapar gynnsammare förutsättningar för organisationen att uppfylla formulerade mål, men samtidigt begränsar den friheten. Friare former av kommunikationsvägar har en gynnsam verkan på lärande som bygger på tidigare kunskaper samt vid ny kunskapsskapandet. Decentraliseringen medför en risk, att kunskap missas och att man mellan enheterna inte känner varandra. Det tar både tid att lära känna varandra och att skapa en givande kunskapsspridning. Om relationsstrukturen inom organisationen är i ständigt förändring påverkas kunskapsspridningens kvalitet och kvantitet. Däremot om relationerna inom organisationen är alldeles stabila finns det en risk att informationsutbytet stelnar och tillgången på nya intryck minskar<sup>128</sup>.

### ***Sammanfattning av teori***

Inom detta kapitel har vi behandlat det intellektuella kapitalet som delas in i struktur-, och humankapital. Strukturkapitalet är beroende av personalförändringar och inkluderar det som finns i organisationen. Humankapital uttrycker kunskapen och förmågan hos de anställda att tillfredställa kundernas behov. Därefter fördjupas uppsatsen inom kompetens som betraktas som medarbetarnas samlade kunskaper och färdigheter genom vilket de utför sina uppgifter,

---

<sup>126</sup> Björkegren C, Learning for the next project

<sup>127</sup> Stein J, Lärande inom och mellan organisationer

<sup>128</sup> Björkegren C, Learning for the next project

som längre fram leder till verksamhetens uppsatta mål. Alla de åtgärder vilka en organisation eller ett företag vidtar för att förändra eller utveckla kompetensen hos sina medarbetare sker sedan genom kompetensutveckling. Kompetensutvecklingsprocessen består av tre strategier; planering, genomförande och uppföljning. Inom denna process ingår även stödjande system för kompetensutveckling, psykologiska kontrakt, ledarstil, motivation, incitamentlöner och ekonomistyrning av kompetensutvecklingen. Vi behandlar även kundkapital, som är företagets pågående och framtida affärsrelationer, kundvärde samt kundrelationer vilka innefattar ömsesidigt engagemang över tiden och vilket utvecklas genom agerande och motagerande. Kapitlet avslutas med kunskapsomvandling och kunskapsspridning inom organisationer där syftet med strategier för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte är att utnyttja de kunskaper som finns inom ett företag på ett effektivt sätt.

## 4 EMPIRI



---

*I detta kapitel kommer materialet från våra undersökningsorganisationer att behandlas. Materialet har behövt kompletteras med information från organisationernas hemsidor. Vi kommer att i varje avsnitt inleda med en organisationsrepresentation därefter presenteras informationen om organisationens kompetens, kompetensutveckling, kompetensutvecklingsprocess, kund/vårdtagarrelationer samt kunskapsomvandling och kunskapsspridning.*

---

### **4.1 Vård och omsorg Landskrona kommun**

Vård och omsorgsförvaltningen i Landskrona ger service och omvårdnad till äldre och funktionshindrade som behöver hjälp i det dagliga livet som på grund av ålder, funktionshinder eller sjukdom har svårt att klara sig själva. Förvaltningen bedriver även rehabilitering för dem som har fyllt 20 år och på grund av funktionshinder och/eller omvårdnadsbehov inte kan anlita primärvårdens rehabilitering. Behov av rehabilitering bedöms av en sjukgymnast och arbetsterapeut där insatserna utformas i samråd med vårdtagaren och genomförs med hjälp av den omvårdnadspersonal som finns i vårdtagarens närhet. Inom rehabiliteringsverksamheten utreds även vårdtagarens behov av tekniska hjälpmedel såsom elektriska rullstolar, syn-, hörsel- och kommunikationshjälpmedel, ortopedtekniska-, kosmetiska- och behandlingshjälpmedel, samt bostadsanpassning som t.ex. ombyggnader i kök och badrum, breddning av dörrar, borttagning av trösklar, ramper, montera in hiss etcetera.

Som grund för vård- och omsorg förvaltningen ligger i huvudsak Socialtjänstlagen som reglerar kommunens verksamhet för äldre och funktionshindrade. Enligt denna lag har alla rätt att få stöd och hjälp om inte behoven kan tillgodoses på annat sätt. Kommunen ansvarar även för hemsjukvården som regleras av Hälso- och sjukvårdslagen, även Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade ger olika typer av stöd för individer med stora funktionshinder. Allt detta möjliggörs för att personer med sådana funktionshinder ska få goda levnadsvillkor genom t ex kontaktperson, assistans eller korttidsvistelse utanför hemmet. Denna lag kompletterar även andra lagar. Om man enligt denna lag har rätt till insatser kan

man även ha rätt till bistånd enligt Socialtjänstlagen. Det vill säga insatser från Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade utesluter alltså inte stöd enligt andra lagar.

#### **4.1.1 Kompetens**

Kompetens är, enligt respondenten, att man har kunskap och att man använder den i sitt arbete. Enligt henne kan man inte se någon skillnad mellan personalkategorierna mer än att praktiska arbetsuppgifter är enklare att utvärdera än hur man agerar i olika situationer eller hur man bemöter människor. Inom förvaltningen arbetar socionomer, anställda med ledarutbildning och lärarutbildning och legitimerad sjukvårdspersonal som sjukgymnaster, sjukterapeuter, distrikts- och sjuksköterskor. Den största andelen av personalen inom organisationen består av undersköterskor. Vid nyanställningar bör undersköterskorna ha en gymnasieutbildning inom omvårdnad men i vissa fall är detta inget krav. I samband med anställningen skall dessa anställda genomgå en omvårdnadsutbildning som erbjuds av förvaltningen. Personalens arbetsuppgifter varierar beroende på den kompetens personalen besitter samt varje vårdtagarens specifika situation och behov av hjälp.

Att arbeta som hemvårdare är mycket krävande, man måste hela tiden anpassa sig till nya människor och deras behov. Jämfört med tidigare är arbetsuppgifterna mer kvalificerade idag. Många vårdtagare väljer att bo hemma trots de olika sjukdomstillstånd och de olika funktionshinder de har. Tidigare bodde människor med sådana svårigheter på olika institutioner och sjukhus, därför krävs det idag större kunskap på hemvårdarna då kraven på dem har ökat. Kompetensutvecklingen inom förvaltningen är enligt respondenten väldigt viktigt och helt nödvändigt för dess fortsatta arbete. Biståndshandledaren beslutar om vad som ska ingå i hemvårdarens uppgifter hos varje vårdtagare. I detta beslut står det klar och specificerat vad en vårdtagare ska få för hjälp, t ex städning var fjortonde dag, matleverans mm. Detta beslut är individanpassat och kan förändras i takt med vårdtagarens situation, t ex vid förbättring kan personen klara sig bättre och kanske inte behöver lika mycket hjälp, vid situationer då personens hälsa försämras kan det bli tvärtom.

### **4.1.2 Kompetensutveckling**

Enligt förvaltningens utbildningsplan är de prioriterade och gemensamma utbildningarna som satsas under detta år, vilka är föranledda av lag och statliga myndigheternas regelverk, utbildningar inom Brandskydd, Hjärt- och lugnräddning, Delegering, Miljöledning,Handledning, Hälsorisker, Integration och mångfald, Samverkan, Arbetsmiljö och Arbetsrätt, Hot och våld samt Introduktion av sommarvikarier. De satsningar som inte är föranledda av lagar är fortbildningar för olika yrkesgrupper som t ex fortbildning för sjuksköterskorna, habiliterings- och rehabiliteringsgruppen, ledning och stöd mm. Personalen kompetensutvecklas inom Social Omsorg, Rehab, HsL, Demens och Psykiatri samt hälsotänkande, kulturell kompetensutveckling och IT-användning. *”Om det kommer upp nya saker så försöker man möta dessa med kompetensutveckling, detta är helt nödvändigt annars går det ju inte.”*

Den kompetensutveckling som sker inom förvaltningens verksamhet sker oftast genom interna utbildningar men det kan även förekomma att förvaltningen köper utbildningar utifrån. De interna utbildningarna sker oftast genom att sickska sköterskor inom t ex diabetes, demens eller inom annat område, utbildar resten av personalen. Även hemvårdare som är skickliga inom något område kan hålla i utbildningar. På så sätt, menar respondenten, försöker personalen dela med sig och hålla kvar kunskap inom verksamheten. Därför försöker förvaltningen bedriva så mycket interna utbildningar som möjligt men dock är det nödvändigt att ibland även köpa in utbildningar utifrån.

### **4.1.3 Kompetensutvecklingsprocessen**

Inom förvaltningen är kompetensutveckling väldigt styrd av bidrag från statliga myndigheter och regering. För varje år görs en plan över hur pengar ska fördelas. Det kan gälla utbildningar som styrs utifrån organisationen. Sist kom ett förslag från regeringen om att baspersonalen inom hemvården för äldreomsorgen behöver kompetensutvecklas. Förvaltningen i Landskrona fick 5,2 miljoner under tre år i rad. Normalt får förvaltningen bara 1,5 miljoner kronor för kompetensutveckling. Att förvaltningen har fått 5,2 miljoner är enligt respondenten en bekräftelse på den ständiga kompetensutvecklingen inom förvaltningen.

Förutom förslag från stat och kommunen kan även anställda inom förvaltningen själv komma med önskemål om utbildningar de vill delta i. Vill de anställda utbilda sig inom något särskilt bemöts detta positivt från ledningen. Enligt respondenten har både ledningen och personalen en mycket positiv inställning till kompetensutveckling inom förvaltningen. Att hela tiden utvecklas och lära sig nya saker som gör att man klarar av nya uppgifter är, enligt respondenten, det som motiverar personalen. Ledarskapet har stor inverkan på utfallet av kompetensutveckling. Det gäller att ta tillvara varje medarbetares kunnande och uppmuntra till kompetensutveckling.

Styrningen av förvaltningens kompetensutveckling sker via budget som regleras av politikerna. Därefter arbetar en grupp inom förvaltningen med att lägga upp plan som diskuteras i samverkansgruppen tillsammans med olika fackorganisationer. De fackliga organisationerna kan också ha synpunkter och önskemål i denna plan. Planen ligger som grund för årets arbete med kompetensutveckling. Vad gäller uppföljningen granskas de specifika utvecklingsprogrammen genom t ex antalet anställda som deltagit. Vid speciella projekt som t ex taktil simulering (beröringsmassage på främst händer och fötter som används inom äldre och handikappade), måste förvaltningen följa upp programmet genom kunskapstester. Även vårdtagarnas respons efter behandlingen kan fungera som en uppföljning. Uppföljningen av kompetensutvecklingen kan enligt respondenten även ske genom utvärderingar av utbildningar.

Enligt respondenten är all personal inom förvaltningen lyhörd för vårdtagarna. Ledningen finns till för att stödja personalen som har direktkontakt med vårdtagarna. Respondenten anser att ledningen är mycket lyhörd gentemot de anställda. *”Man stävar efter att ha välinformerade och delaktiga anställda.”*

#### **4.1.4 Vårdtagarrelationer**

Förvaltningens erbjudande till sina vårdtagare styrs av de olika lagarna som nämndes ovan, därför finns det inte utrymme för förvaltningen att själv komma med nya erbjudanden. Förutom dessa lagar styrs erbjudanden till vårdtagarna av staten genom särskilda projektbidrag. Erbjudanden till vårdtagarna kan förändras genom att nya diagnosgrupper kommer fram. Detta har t ex hänt inom handikappomsorgen för personer med Damp

(motoriska problem, såsom svårighet att kontrollera sina kroppsrörelser, upplevelser och sinnesintryck), ADHD, (hyperaktivitetssymptom med uppmärksamhetsstörning) och Aspergers (personer med syndrom har stora svårigheter att förstå avsikten bakom andra människors beteenden). Förvaltningen måste därför utbilda personalen inom dessa områden för att kunna bemöta vårdtagarnas behov. För att man ska kunna arbeta inom förvaltningen måste man skriva på en sekretesshandling som innebär att anställda inte får lämna ut sekretessbelagda uppgifter om vårdtagarens hälsotillstånd eller andra personliga förhållanden. Respondenten anser att sekretessen inte har konsekvenser för kompetensutvecklingen inom förvaltningen eftersom man brukar prata om företeelser istället för personer.

Det finns väldigt många vårdtagare som vill bo kvar hemma. Men det finns också vårdtagare som känner sig ensamma och vill hellre bo på ett äldreboende. Om vårdtagaren bedöms vara frisk och klarar att bo kvar hemma får denna inte flytta. Dessutom kan politikernas beslut påverka möjligheten till ett självständigt boende. Genom anpassade bostäder (hiss, stora badrum och olika hjälpmedel som underlättar för både äldre och sjuka till att bo hemma) kan vårdtagarna idag kan bo kvar hemma så länge som möjligt.

Relationerna till vårdtagarna byggs upp genom de ständiga kontakterna mellan vårdtagarna och hemvårdarna, sjuksköterskorna och undersköterskorna. De flesta kontakterna och de närmaste relationerna till vårdtagarna sker genom undersköterskorna. Ett annat sätt att bygga upp relationerna till vårdtagarna är genom möten med biståndshandläggarna som beviljar de olika insatserna. Man strävar efter att ha en bra relation mellan vårdtagare och hemvårdare. Skulle denna relation inte fungera bra på grund av t ex bristande personkemi försöker förvaltningen att hitta en annan hemvårdare inom gruppen. Ibland kan det hända att någon vårdtagare som många hemvårdare i gruppen kan tycka är jobbig, eller att dessa har svårt att förhålla sig till honom/henne om denne är aggressiv eller krävande. Vid sådana situationer får personalen handledning där man kommer överens om liknande arbetssätt alltför att förbättra relationen till vårdtagaren i fråga. Enligt respondenten har förvaltningen ett system för klagomål som fungerar som sätt för förvaltningen att ta reda på vårdtagarens önskemål. Vårdtagarna har möjligheter att kontakta förvaltningen när dessa inte är nöjda med den service eller tjänst man fått. Har vårdtagarna ytterligare åsikter kan de prata med personalen och dess chefer. På så sätt, menar respondenten, kan vårdtagarnas önskemål förbättra och utveckla verksamheten.

Förvaltningen för vård och omsorg inom Landskrona kommun försöker erbjuda sina anställda den kunskap som behövs för att de ska kunna klara av sina arbetsuppgifter. Trots att det sker mycket kompetensutveckling inom verksamheten kan det ändå uppstå situationer då man inte kan lösa vårdtagarens problem. Enligt respondenten kan detta knappast bero på bristande kunskap hos personalen. Dessa genomgår utbildningar och man kan inte få delegering om man inte klarar av de medicinska arbetsuppgifterna. Svårigheten med att lösa vårdtagarens problem kan vid sådana situationer oftast bero på att en vårdtagare är aggressiv eller krävande vilket försvårar hemvårdarens arbete. Det är väldigt viktigt att personalen känner sig trygg i sin yrkesroll och kunnande, ju mer kunskap man har desto säkrare känner man sig i arbetet man utför. Vad gäller bemötandet måste personalen vara trevliga, annars är dessa inte lämpade för arbetet. Relationerna till vårdtagarna idag skiljer sig jämfört med hur det har varit tidigare. Tidigare frågades den enskilde vårdtagaren om vad han/hon önskade få gjort. Som grund för denna förändring ligger de olika lagar och de begränsade resurserna. Enligt respondenten finns det dock kommuner som arbetar lite annorlunda, dessa ger större möjligheter till vårdtagaren att själv vara med och bestämma om hur den hjälp de får ska fördelas. T ex kan vårdtagarna själv bestämma vilken dag denne känner för en promenad eller vilken dag han/hon ska få hemmet städad.

Enligt respondenten skiljer sig utvecklingsmålen inte så mycket åt mellan kommunerna eftersom mycket av arbetet styrs ifrån regeringen genom planer för hur verksamheterna inom vård och omsorgen ska se ut. Trots mindre skillnader arbetar förvaltningarna på ett liknande sätt och utvecklas inom liknande områden.

Inom Landskrona kommun har man inte haft mycket konkurrens från privata bolag vad gäller hemvården, tidigare har det funnits bara ett privat företag. Men i och med det politiska skiftet vill de nuvarande politikerna att det ska finnas kundval för äldre att själv välja mellan olika företag. De nystartade boendena ska skötas av företag genom entreprenad. Enligt respondenten skiljer sig arbetet mellan privata och den offentliga hemvården inte så mycket åt eftersom man måste följa samma lagar och regler vid utförandet av arbetet. Den enda skillnaden kan vara i hur man utför arbetet. Respondenten hade nyligen deltagit i en utbildning om kundval inom hemvården i de nordiska länderna. Enligt utbildningen är endast vårdtagarbemötandet som förbättras genom att ha kundval. Andra skillnader kunde man inte se. Enligt respondenten erbjuder väldigt många kommuner i Sverige kundval inom hemvården till följd av det politiska skiftet. Även Landskrona kommun, tror hon, kommer att erbjuda



flera bolag som vårdragarna själv kan välja emellan. Det positiva med detta menar respondenten är att man kan arbeta på ett mera fritt sätt. *”Man har då inte de politiska nämnderna som bestämmer.”* Dessutom kan arbetet vara lite mer effektivt på privata företag eftersom dessa vill uppnå en vinst. Därför är det viktigt att behålla gamla kunder samtidigt som man lockar fram nya.

#### **4.1.5 Kunskapsomvandling och kunskapsspridning**

Kulturen inom hemsjukvården är lika inom alla områden i Lanskröna eftersom samma information når ut till alla anställda. Förvaltningen arbetar med nätverk där anställda med olika kompetensutvecklingsuppdrag regelbundet träffas för att diskutera sina uppdrag. Genom detta får personalen en ytterligare kompetensutveckling samtidigt som kunskapen förs vidare till andra. De interna utbildningarna inom hälso- och sjukvård är ett annat effektivt sätt på kunskapsöverföring mellan personalen inom förvaltningen. Kunskapen överförs även mellan kollegor genom introduktion för ny personal samt även genom regelbundna träffar där personalen inom äldreomsorgen har reflekterande samtal som leds av en samtalsledare. Inom förvaltningen dokumenteras en hel del rutiner. Enligt Hälso- och sjukvårdslagen måste hemvårdarna dokumentera allt de gör inom den medicinska biten. Hemvårdarna ska även dokumentera den sociala biten. Vid personalavhopp lämnar därför personalen inget efter sig såvida det inte är skriftliga rutiner, undersökningar eller rapporter.

#### **4.2 Malmö vård och omsorg**

Förvaltningen för Vård och omsorg i Malmö kommun omfattar verksamhetsledning och verksamhetsstöd, myndighetsutövning, omsorg för personer med fysiska och psykiska funktionshinder, äldreomsorg, kommunal hälso- och sjukvård samt rehabverksamhet. Inom Malmö kommun arbetar ca 6000 anställda inom förvaltningen för Vård och omsorg.

Lagarna som styr verksamheten är Socialtjänstlagen (SOL), Lagen om särskilt stöd och service till funktionshindrade (LSS) och lämpliga delar av Hälso- och sjukvårdslagen (HsL). Vårdragare, äldre samt handikappade ska ges enligt dessa lagar möjlighet att bo kvar hemma i den egna miljön så långt det är möjligt. Vård och omsorgen utgår från ett helhetsperspektiv

för att dessa ska uppleva trygghet och integritet. Dessa skall vara självklara rättigheter för personer som av olika anledningar inte kan klara sig själva.

Vårdtagarkategorierna består främst av äldre som får hjälp enligt Socialtjänstlagen. Men vårdtagarna kan även vara yngre och medelålders personer som behöver hjälp med hälso- och sjukvårdsinsatser. Förutom handikappade och äldre vårdtagare inkluderas personer som tillfälligt skadats och har svårt att ta sig till exempelvis vårdcentralen, dessa kan behöva hjälp med t ex omläggning, injektion i hemmet på kvällstid eller nattetid.

### **4.2.1 Kompetens**

Enligt respondenten är kompetens den kunskap man besitter vilken varierar inom de olika yrkeskategorierna. Beroende på arbetsuppgifterna varierar de anställdas utbildning, från gymnasie- till högskoleutbildning. Inom förvaltningen arbetar socionomer, legitimerad sjukvårdspersonal som sjukgymnaster, sjukterapeuter, distrikts- och sjuksköterskor. Det finns även anställda med ledarutbildning och lärarutbildning. Den största personalkategorin inom förvaltningen är undersköterskor. Vid nyanställningar av undersköterskorna krävs att de ska ha läst omvårdnadsprogrammet. Men vid personalbrist är detta inget krav. Istället väljer förvaltningen att vid sådana situationer erbjuda dessa nyanställda en omvårdnadsutbildning. En undersköterskas uppgifter är att hjälpa vårdtagaren med allt denna inte kan klara själv, allt från personlig hygien, städning, rehabilitering mm. Dessa uppgifter har förändrats över tiden till att bli mer kvalificerade än innan vilket leder till att förvaltningen idag har större krav på att undersköterskorna ska kunna sköta mer avancerade arbetsuppgifter än tidigare.

### **4.2.2 Kompetensutveckling**

*”All kompetensutveckling inom förvaltningen måste komma ur vårdtagarnas perspektiv.”* Respondenten menar att vårdtagarna alltid måste vara i centrum och man måste ha den kompetens och kompetensutveckling som behövs runt vårdtagarna. Kompetensutvecklingen inom förvaltningen har stor betydelse. Alla anställda inom de olika yrkeskategorierna kompetensutvecklas och denna kompetensutveckling ser olika ut beroende på yrkeskategorierna. *”Det är svårt att säga att en yrkeskategori kompetensutvecklas mer än ett annat.”* Sjuksköterskorna och distriktssköterskorna kompetensutvecklar undersköterskorna i

hälso- och sjukvårdsfrågor. Men undersköterskorna får kompetensutveckling även på andra sätt genom andra yrkeskategorier. Respondenten menar att dessa får gå på utbildningsdagar där man har etiska diskussioner genom olika forum ute i verksamheten.

Inom hela landet sker ett projekt som varar i tre år och heter kompetensstegen vilket är speciellt inriktat till äldre vård. I samband med projektet har Malmö kommun fått 32 miljoner kronor där har man tagit fram olika sorters vidareutvecklingsprogram. Dessutom tillskjuter Malmö kommun ett antal miljoner kronor för att förvaltningen skall kunna få vikarier. Den mesta vidareutvecklingen är riktad till undersköterskorna men den finns även för andra personalkategorier såsom arbetsterapeuter, sjukgymnaster, hemvårdsinspektörer och sjuksköterskor.

Utbildningarna sker både externt som internt inom förvaltningen. Inom hälso- och sjukvård genomgår personalen i stort sätt interna utbildningar där undersköterskorna utbildas av sjuksköterskorna. Genom projektet kompetensstegen sker mycket externa utbildningar som sedan sprids internt. Inom hälso- och sjukvård försöker utbildningarna vara stadsdelsövergripande. Efter varje avslutad utbildning prövas de anställda genom kunskapstester där dessa får intyg som dokument att man genomgått utbildningen.

Undersköterskor är den största personalkategorin inom förvaltningen vilka arbetar närmast vårdtagarna därför går de flesta satsningarna på att vidareutveckla undersköterskorna. Arbetet inom vård och omsorg handlar även om ledning och handledning av arbetet, därför anser respondenten att det finns behov av kompetensutveckling för andra personalkategorier än undersköterskorna. *”Om vi inte kan och vet så kan vi inte heller förmedla det.”* Kompetensutvecklingen är enligt respondenten lika viktig inom alla personalkategorier.

### **4.2.3 Kompetensutvecklingsprocess**

Förvaltningen för vård och omsorg i Malmö består av olika enheter där varje enhet har en vård och omsorgschef, under denne finns det ett antal enhetschefer såsom t ex en enhetschef för all legitimerad personal (arbetsterapeuter, sjukgymnaster, sjuksköterskor, sjukgymnaster), det finns en enhetschef för alla undersköterskor i hemtjänsten, en enhetschef för alla undersköterskor på vårdboenden, en enhetschef för alla som arbetar inom LSS, en enhetschef

för alla hemvårdsinspektörer osv. Förutom kompetensstegen sköter varje sektion sin kompetensutveckling för sig själv och finansierar detta med sin egen budget.

Planeringen för kompetensutveckling sker genom enhetscheferna, sedan via sektionschefer vidare till sina enskilda anställda. Det finns även övergripande tankar såsom projektet kompetensstegen. Förvaltningen har även från staten fått utvecklingspengar för olika projekt i Malmö kommun för att arbeta med hemtjänst på olika språk. Den mesta planeringen sker genom de olika enheterna inom förvaltningen men en del sker från den övergripande nivån.

Enligt respondenten är ledarskapsbeteendet väldigt viktigt för det önskade resultatet av kompetensutvecklingen. Det är viktigt vad chefer på alla nivåer anser om kompetensutvecklingen. Initiativen till kompetensutvecklingen inom förvaltningen kommer såväl från chefer som från personalen. Initiativen till kompetensutvecklingen kan även påverkas av de olika kursutbud som erbjuds vilka är enligt respondenten väldigt många. Oftast kommer förslag till utbildningar inom kompetensutveckling från cheferna, men dessa är inte obligatoriska. *”Det måste bygga på en frivillighet att man också söker kunskap själv.”* Det enda som är obligatoriskt är vissa utbildningskrav för att utföra olika hälso- och sjukvårdsinsatser. Exempel på obligatoriska utbildningar är dels att de anställda måste genomgå omvårdnadsprogrammet vilket är ett gymnasieprogram, dels olika utbildningsprogram som erbjuds av förvaltningen i exempelvis insulin, överlämnande av läkemedel och utbildningar i dokumentation av datorjournal. Respondenten är tveksam angående förvaltningens användning av ekonomistyrnings metoder för uppföljning av kompetensutveckling. Däremot mäts vårdtagarnas nöjdhet med vården genom enkäter med några års mellanrum. Undersökningarna brukar enligt respondenten visa bra resultat.

Inom förvaltning råder det av enhetscheferna ett positivt utvecklingstillståndsklimat, dvs. en möjliggörande klimat för kompetensutveckling. Trots en stor budgetunderskott, vilket ska rättas till under året, kompetensutvecklas personalen ständigt med hjälp av projektet kompetensstegen. Genom att anställda får en ökad kompetens kan dessa utföra andra arbetsuppgifter och får större ansvar och erkännande, dvs. muntlig eller materiell uppskattning av andra, på sina arbetsuppgifter. Enligt respondenten motiverar allt detta de anställda till att kompetensutveckla sig. Ett annat sätt att motivera förvaltningens anställda är genom att dessa har individuella löner. Eftersom vår respondent är distriktssköterska är hon mer insatt i hur man differentierar löner inom den personalkategori hon är verksam i. Vad

gäller undersköterskorna är respondenten lite osäker angående deras lönedifferentiering (olika löner beroende på den anställdes kunskap och kompetens). Om de anställda arbetar aktivt med utvecklingen samtidigt som de sköter sina arbetsuppgifter får dessa någon form av belöning genom exempelvis löneutveckling, men inom förvaltningen finns det inga andra belöningssystem.

Enligt respondenten är relationerna anställda emellan och chefer och anställda bra i de flesta fall. För anställda är denna relation väldigt viktigt för att dessa ska få större trygghet och säkerhet i sitt arbete samtidigt som man kan utföra ett bättre arbete där vårdtagarna får bättre service. Dessutom anser respondenten att de anställda är lyhörda för cheferna och vice versa. Vidare menar hon att lyhördhet gentemot vårdtagarna måste existera. *"Detta är oerhört viktigt eftersom det är de som styr hela verksamheten."* Ibland kan det uppstå problem med lyhördheten till vårdtagarna, t ex genom att vissa vårdtagare inte vill ha den hjälp som man tycker de borde ha och ibland kan det förekomma att vårdtagarna vill ha mer hjälp än vad man tycker är bra för dem. Dock är detta ytterst ovanligt. Vid sådana situationer försöker de anställda att diskutera problemet med den enskilde vårdtagaren och dennes anhöriga. Men enligt respondenten brukar man aldrig tvinga en vårdtagare att ta den hjälp den inte vill ha.

#### **4.2.4 Vårdtagarrelationer**

Erbjudanden till vårdtagarna förändras delvis genom att de anställda får större kunskap vilka kan lägga fram ett mer varierat utbud till dessa. Det är hemvårdsinspektörerna som beslutar om vilka insatser som ska göras hos de olika vårdtagarna i enlighet med Socialtjänstlagen. Har de anställda större kunskap inom detta område kan dessa ändå utifrån beslut utföra arbetet på ett annorlunda sätt. Respondenten menar att om den anställde har större kunskap ökar flexibiliteten genom att denne kan utföra fler arbeten. Beroende på vårdtagarens behov tilldelas denne personal från olika yrkeskategorier vilka utifrån vårdplaneringen diskuterar tillsammans med vårdtagaren och hemvårdsinspektören vårdtagarnas behov, på så sätt kan personalen ta reda på vårdtagarnas önskemål. Vårdtagarna kan enligt respondenten ta kontakt med hemvårdsinspektörerna och begära hjälp. Detta kan ske hemma, på sjukhus eller genom att anhöriga informerar om att vårdtagaren behöver hjälp. *"Man försöker hela tiden att handha vårdtagarens önskemål i den mån vårdtagaren vill."* I takt med att vårdtagaren har annorlunda önskemål försöker förvaltningen enligt respondenten att tillgodose dessa vid

möjlighet. Om det uppstår liknade önskemål från flera vårdtagare försöker personalen inom förvaltningen att ändra arbetssättet. Detta innebär att vårdtagarna kommer att ha mer eller mindre bestämmanderätt.

Relationerna till vårdtagarna sker genom vårdplaneringen där dessa har en sjuksköterska som kontaktperson vilken har huvudansvaret för den enskilde vårdtagaren. Relationen till andra personalkategorier byggs genom träffar hos vårdtagaren. Respondenten menar att det finns en relation mellan bemötandet, förmågan att vara lyhörd och kompetens vilket alltid kan utvecklas i alla stadier. *”Ju större allmän kunskap den anställde har ju mer förmåga har denna att sätta sig in i den andra personens situation och önskemål.”* Vid bristande personkemi mellan en anställd och en enskild vårdtagare försöker man inom förvaltningen att överlåta arbetet med denne till andra personer inom gruppen. Alla anställda inom förvaltningen arbetar i enlighet med Sekretesslagen. Denna lag har enligt respondenten inga konsekvenser på kompetensutveckling. Hon menar att det är tillåtet att prata om utvecklingsbehov kring vårdtagaren samt dennes tillstånd utan att ge information om personens identitet.

De övergripande målen inom Socialtjänstlagen och Hälso- och sjukvårdslagen är samma för alla förvaltningar inom landet. Men dessa kan enligt respondenten utformas på olika sätt, man har inom olika kommuner olika ekonomiska möjligheter. Varje enskilt vårdtagare måste behandlas med respekt. Även om arbetet är mycket lag styrt och politiker styrt måste själva utformningen runt den enskilde vårdtagaren ske med inlevelse och personligt engagemang. Enligt respondenten är det viktigt att man har lagar kring arbetet inom förvaltningen. Arbetet kan skilja sig mellan olika stadsdelar och kommuner men ändå ska vården ske med lika villkor, hade det inte varit lag styrt skulle utvecklingen gå åt olika håll. Respondenten menar att utan lagar skulle arbets kvalitén bli sämre. Inom Malmö kommun arbetar flera verksamheter inom hemtjänst och vårdboenden. Respondenten anser att denna konkurrens är bra för förvaltningen för att förbättra arbets kvaliteten och behålla vårdtagarna.

#### **4.2.5 Kunskapsomvandling och kunskapsspridning**

Respondenten anser att den kunskap de anställda skapar sig genom att delta i de olika utbildningarna är viktigt att sprida ut till andra och inte stannar kvar hos den enskilde

individ. Att kunna sprida ut denna kunskap har även ekonomiska fördelar. Spridningen av kunskapen de anställda får genom projektet kompetensstegen sker i cirkelform, dvs. i form av mindre kurser utförda av anställda som deltagit i projektet osv. Inom förvaltningen arbetar cheferna emellan med nätverk där utveckling och kompetens diskuteras. Inom hälso- och sjukvård arbetar man till en del med nätverk inom de olika områdena såsom nutrition där det sker ständiga kontakter mellan de olika stadsdelarna.

### ***4.3 Besam Sverige AB***

Besam erbjuder ett komplett sortiment av entrélösningar från att i början endast fokusera på dörrautomatik. Besam förvärvades av Assa Abloy för fem år sedan och idag är organisationen en division av Assa Abloy koncernen. Besam är en koncern med ett huvudkontor i Landskrona och dotterbolag i 25 länder världen över. I de länder Besam inte har dotterbolag är de verksamma genom agenter. Besam Production utvecklar och producerar dörrautomatik och är det enda producerande organisationen inom koncernen i Sverige, de övriga producerande bolagen finns i Kina och Nordamerika. De marknadsnära organisationerna arbetar mycket med branding och marknadsföring. Besam erbjuder entrélösningar och hela moduler och är den största globala aktören inom branschen. Skjutdörrlösningar, Slagdörrlösningar och Karuselldörrlösningar är exempel på produktkategorier som organisationen erbjuder till sina kunder. Bolaget har inga globala konkurrenter. Konkurrenterna utgörs istället av lokala företag i utlandet, exempelvis i USA är Norton den största konkurrenten. Enligt respondenten är Besam det enda bolaget i branscher som erbjuder serviceavtal. Detta avtal omfattar snabbinställelse av lokala servicetekniker, global service för internationella projekt, planerade underhållningsprogram som förebygger onödig service och förhindrar att små fel orsakar stora reparationer, teknisk rådgivning och översyn vid utbyte eller ombyggnad mm.

#### **4.3.1 Kompetens**

Enligt respondenten är kompetens mycket annat än bara utbildning, ”*det kan vara sättet att ta hand om kunderna t ex på vilket viss vi bemöter kunderna, på vilket viss vi levererar och så vidare....*” Genom samarbete med universitet och högskolor försöker organisationen att attrahera nya anställda. Besam är en teknisk organisation eftersom de utvecklar och tar fram

nya produkter. Anställda som arbetar med att framställa nya produkter är utbildade civilingenjörer och tekniker. Även säljare som arbetar nära marknaden arbetar med tekniska produkter där de har stor produktkunskap för att kunna hjälpa kunderna, t ex med att läsa ritningar. Organisationen ställer inga höga utbildningskrav på produktionspersonalen. Detta anses inte vara ett hinder för produktionspersonalens arbetsuppgifter.

### **4.3.2 Kompetensutveckling**

Kompetensutvecklingen är nödvändig för Besam då det sker stor utveckling på marknaden. Enligt respondenten är kompetensutvecklingen viktig dels för att 40-talisterna snart ska gå i pension och man måste vara bered på att ersätta dem, dels för att hänga med i den tekniska utvecklingen. Därmed arbetar Besam mycket med detta. Utbildningskraven på produktionspersonalen är inte stora men de snabba genomströmningarna av nya produkter ställer allt större krav på personalen inom produktionen så att de kan utföra sina arbeten på rätt sätt. Därför kompetensutvecklas dessa anställda då de måste hänga med i förändringsprocessen för att bli flexibla när de får nya produkter att arbeta med. Organisationen strävar att ständigt utveckla sin personal. Eftersom organisationen är ledande på marknaden så har den större krav att hela tiden bli bättre och utveckla kompetensen.

Kompetensutvecklingen inom Besam sker såväl internt som externt genom att t ex hyra in konsulter och köpa utbildningar utifrån. Dessa utbildningar hålls för all personal beroende på vilka behov de har. Det avsätts miljoner varje år till utbildningar av personal. Ledarskapsutbildningar och så kallade College för entrésystem som är en utbildning för hela koncernen är exempel på dessa. Vid ett iförande av t ex ett nytt datasystem eller elsystem sker utbildningarna i enheter eller grupper av tekniker, ekonomer mm. Enligt respondenten sker även en hel del IT utbildningar. Organisationen samarbetar med högskolor och universitet där man anordnar olika tävlingar för studenter inom arkitekt- och designutbildningen för att få nya idéer.

Organisationen strävar efter att ha den bästa personalen på marknaden och vara en attraktiv arbetsgivare. Inom Besam kommer kompetensutvecklingen att ha en avgörande roll inför framtiden. *”Risken finns att allting blir så himla ytligt och för att kunna få verka i ett företag måste man kunna tänka på djupet och kunna sortera vad som är viktigt eller oviktigt och*



*bygga en strategi för vad som ska satsas på.*” Därför menar respondenten att det är viktigt att organisationen har en tydlig strategi för kompetensutveckling. Genom en tydlig strategi kan organisationen få nya kompetenser till sig samtidigt som organisationen försöker få personalen att växa och ta till sig ny kunskap. Besam försöker ha en balans mellan kompetensutveckling och arbetstiden, alltför att de anställda ska hinna med att ta till sig nya kunskaper. Enligt respondenten satsar Besam mer på kompetensutveckling än sina konkurrenter.

### **4.3.3 Kompetensutvecklingsprocessen**

Besam granskar ständigt framtida utvecklingsbehov och var organisationen är på väg, på så sätt märker organisationen om det uppstår utvecklingsbehov. Initiativen till kompetensutvecklingen kommer enligt respondenten både från organisationen och de anställda. Om t ex de anställda känner att de saknar kunskaper inom ett visst område genomgår dessa generella utbildningar beroende på vilka behov de anställda har t ex vid införande av ett nytt datasystem eller elektroniska system. Organisationens har även generella utbildningar för olika personalkategorier t ex tekniker. Initiativen till kompetensutveckling kan även komma från den enskilda individen vid t ex utvecklingssamtal där den anställde framhäver sin vilja till kompetensutveckling, men kompetensutvecklingen måste även vara bra för organisationen. Besams anställda får möjligheten, genom att ansöka om stipendiat, åka till andra länder och arbeta inom koncernen för att på så sätt utbilda sig. Detta fungerar som motivation för personalen.

Inom Besam följer man upp kompetensutveckling ständigt. Vid större satsningar när organisationen hyr in konsulter och köper in utbildningar används köplistor för att ha koll på dessa kostnader, därefter sätter organisationen upp mål som sedan följs upp. Just nu pågår en global säljutbildning för att vidareutveckla personalen till att sälja de nya produkterna och bearbeta kunderna på ett annorlunda sätt. Vid sådana satsningar genomförs en upphandling där Besam mäter och följer upp målsättningen organisationen hade med respektive utbildning.

#### **4.3.4 Kundrelationer**

Organisationens största kunder är Retail (detaljhandels företag), Hospitality och stora köpcentra. Försäljningen sker inte direkt till kunderna utan via arkitekter och byggingenjörer. Många av Besams kunder är trogna kunder och relationerna till dessa uppfattas enligt respondenten som goda. Ansvaret för kundrelationerna ligger på dotterbolagen då det är de som står för de direkta kundkontakterna. Några av dessa bolag har egna idéer och försäljningskedjor med ledningsgrupper och tekniker, samt även servicetekniker som åker till kunderna och svarar för den direkta kontakten med dem. Kontakterna med kunderna sker oftast genom arkitekterna t ex vid nybyggnation av större köpcentra. Besams kundkontakter sker på ett indirekt sätt, den slutgiltiga kunden har ingen direkt kontakt med bolaget förutom då kunden passerar genom Besams dörrar. Besam arbetar även med att utbilda sina kunder. Detta sker genom att organisationen bjuder in tekniker som arbetar för kundföretagen och undervisar dem i hur man underhåller dörrar så att trafikflöden fungerar som de ska.

Idéerna till nya produkter kommer ifrån produktchefer som var och en är ansvarig för sin produkt. Dessa deltar i mässor där de kan kolla närmare på konkurrenternas produkter och samtalar med kunder för att få nya idéer. Samtidigt sker kontakter med dotterbolagen vilka får idéer och förslag till förbättrade produkter från sina kunder världen över. Idéer om nya och förbättrade produkter kan även komma från organisationens anställda. Allt detta sker via produktcheferna vilka analyserar dessa idéer noga och är ansvariga för produktframställningen. Enligt respondenten har kunden stor inverkan på framställningen av produkten, samarbetet med Lidl är ett exempel på detta då Besam tillverkade specialdesignade entrélösningar åt detta företag. All produktframställning sker i samarbete med kunderna för att på så sätt kunna tillverka kundanpassade produkter. Organisationen försöker att ha en balans mellan vinst och nöjda kunder.

#### **4.3.5 Kunskapsomvandling och kunskapsspridning**

Inom Besam är sambandet mellan kompetensuppbyggnad och produktutveckling enligt respondenten väldigt starkt. I syfte till att behålla detta samband på denna nivå anställer organisationen nyexaminerade civilingenjörer vilka anses ha färsk kunskap och kan, i samarbete med mer erfarna utvecklare, omvandla sina teorier i praktiken. Kunskapen som

kommer från nyexaminerade anställda sprids över till resterande kollegor, detta fungerar som uppdateringar för personalen som anställdts tidigare. Samtidigt förs kunskap från erfarna anställda till nya. Inom Besam finns en projektorganisation för kompetensutveckling som kopplas till produktutvecklingen. Därför sker mycket av kunskapsöverföringen genom att anställda arbetar i projektform.

## ***4.4 Ifö Ceramics AB***

Ifö Ceramics AB tillverkar isolatorer upp till 2300 mm långa och 750 mm i diameter, för elkraftsindustrin. Produkterbjudandet består av stort sortiment av ihåliga isolatorer för transformatorhylsor, strömbrytare, likströmstillbehör med hög spänning, etc. och isolatorer för elektrostatiska luftrenare.

Organisationen ingår i koncernen PPC Insulator som består av fyra fabriker i Europa och två fabriker i Asien. Ifö Ceramics AB har samarbetspartner i Sydamerika och säljbolag i USA. Idag kan produktionen av porslinisolatorer med hög spänning tillverkas inom organisationen med hjälp av två metoder, den traditionella ”plastic” produktionsprocessen och den av PPC utvecklade ”isostatic” produktionsprocessen. Medan ”plastic” produktionsprocessen kräver en tillverknings tid på 7 - 8 veckor, kräver ”isostatic” produktionsprocessen endast 1,5 - 2 veckor för tillverkning av samma isolator. Förutom den mindre tillverkningstiden möjliggör ”isostatic” produktionsprocessen även en säker produktion av isolatorer med avancerade geometrier och design.

### **4.4.1 Kompetens**

Kompetens uppfattas av respondenterna som kvalitet, utbildning och förmågan att tillgodose organisationens och kundernas krav. Dessutom menar respondenterna att social kompetens är väldigt viktig då de anser att organisationen inte kan fungera vid bristande social kompetens. Enligt respondenterna skall de anställda inneha en grundkompetens som varierar beroende på position/arbetsuppgifter. Inom koncernen arbetar totalt 1200 anställda varav 120 arbetar i Ifö Ceramics AB. Av de 120 anställda är 100 anställda inom produktionen resten är tjänstemän. Att arbeta inom produktionen är fysiskkrävande därför består produktionspersonalen av män.

Den större delen av anställda inom organisationen arbetar som slipare, monterare och glaserare där det inte krävs en högre utbildning för att kunna utföra arbetet.

#### **4.4.2 Kompetensutveckling**

Syftet med kompetensutvecklingen inom Ifö Ceramics AB är enligt respondenterna att kunna hålla ner kostnaderna inom organisationen. Eftersom den större delen av organisationens anställda arbetar inom produktionen är avsikten med kompetensutvecklingen inom Ifö Ceramics AB att få så flexibla medarbetare som möjligt. Kompetensutvecklingen inom organisationen sker genom att anställda flyttas runt i organisationens olika avdelningar för kunna variera sina arbetsuppgifter och få bredare kunskaper i arbetet. Kompetensutvecklingen sker både internt genom Lean Produktion (ett angreppssätt som fokuserar på att producera vad kunden vill ha med så lite resurser som möjligt), och externt genom konsekvens av Lean Produktion, ledarskapsutbildning och normala ”uppdateringar” inom respektive område. Förutom detta har respondenterna inte angivit andra sätt för kompetensutveckling. Resultat av kompetensutveckling följs upp genom utvärdering i ledningsgrupp.

Enligt respondenterna ligger Ifö Ceramics AB ganska väl i kompetensutvecklingen i förhållande till sina konkurrenter och tror att kompetensutvecklingen kommer att vara mer viktig än tidigare.

#### **4.4.3 Kompetensutvecklingsprocessen**

Enligt respondenten måste organisationen vid kompetensutvecklingen följa lagstadgade krav inom arbetsmiljölagen. Lagen innehåller bl.a. regler som Ifö Ceramics AB är skyldig att följa för att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Initiativen till kompetensutvecklingen inom Ifö Ceramics AB kommer enligt respondenten ifrån chefer men även från företagets anställda genom att dessa framför önskemål – därefter utvärdering/behov. Organisationens anställda motiveras till kompetensutveckling genom bl.a. incitamentlöner och förmåner. Dessutom motiveras dessa genom belöningar såsom t ex premielöner, sommarluncher, julsamkväm, guldklockor samt pensionsgåvor, men även genom att de anställda får erkännande, ansvar, makt och status. Ju fler arbeten den anställde kan sköta desto högre lön får han menar respondenterna.

Ifö Ceramics AB är en platt organisation där personkemin och arbetskvalitet står i centrum. Det interna responsen om nya produkter är väldigt viktig för organisationen annars kan det uppstå problem i produktionsledet och informationsflödet. Enligt respondenterna anses det interna mottagandet av nya produkter positivt. För att kunna uppnå ett bra resultat i relationen med företagets anställda måste personkemin fungera bra. Genom denna relation försäkras de anställda sin tillvaro i organisationen och blir automatiskt delaktiga i processen att uppnå uppsatta mål.

#### **4.4.4 Kundrelationer**

Ifö Ceramics AB säljer inte direkt till kunden utan försäljningen till den slutliga kunden sker via mellanparter. ABB är ett exempel på en underleverantör som säljer organisationens produkter vidare till slutkunderna. Enligt respondenterna är relationerna till kunderna långvariga och goda med ständiga täta kontakter. *”För att kunna tillverka rätt varor måste vi hålla ett tätt samarbete med kunden.”*

Idéer till nya produkter kommer genom organisationens relationer till kunderna men även indirekt genom kundernas kunder. *”Har inte kunden efterfrågan från sina kunder, har vi inte heller efterfrågan.”* Dessutom anlitar Ifö Ceramics AB marknadsföringsinstitut som genomför marknadsundersökningar om nya produkter efterfrågas. Genom kundernas tekniska krav men även genom förslag från organisationen försöker Ifö Ceramics AB att hänga med i den tekniska utvecklingen som sker på marknaden. Anledningen till att organisationen utvecklar sina produkter är för att hålla nere kostnaderna för produktionen samtidigt som organisationen är hårt bunden till att följa och inte överskrida tekniska ramar, avhängigt befintlig maskinpark, och interna ramar och normer såsom INCO terms som redogör vem som ansvarar för produkten under transporten och hur länge, och IEC normer vilka ansvarar för utarbetandet av elektroniska normer på global nivå.

Ifö Ceramics AB bryter sig in på nya marknader med hjälp av undersökningar av de tänkbara marknaderna som görs av expertrådet, därefter sker personliga kontakter med de nya kunderna för att ta reda på produkterna som dessa efterfrågar. Produktutvecklingen sker i samarbete med kunden som efterfrågar produkten. Organisationen har en designingenjör som

arbetar nära kunden vid produkt- och designutveckling. Ifö Ceramics AB:s ingenjörsteam är engagerade i produktutvecklingsprojekt, i allt från material, form och produktion. Med bättre design sparar både organisationen och kunden pengar och ju mer effektiv produktdesignen är desto mindre blir produkten. Detta innebär mindre vikt för transport och installation vilket gör att produkterna kan möta internationella standarder. Den nya produkten testas av kunden upp till ca ett år innan kunden beslutar om produktens användning i sin verksamhet, på så sätt försäkras kundföretaget sig om produktens kvalitet och funktion. Normalt ger Ifö Ceramics AB 30 års garanti på sina produkter.

Hela tillverkningen av produkterna sker inom Ifö Ceramics AB, därav består leverantör erbjudanden endast av råmaterial. Leverantörerna är därmed inte involverade i organisationens produktutveckling. Däremot är leverantörerna involverade i Ifö Ceramics AB:s kvalitetsarbete genom att dessa är ISO 9001 certifierade. Krav på produkternas certifiering kan enligt respondenterna även komma från kunderna.

Kunden kan även efterfråga specialtillverkade produkter och om det finns tekniska möjligheter samtidigt som det måste vara lönsamt för organisationen kan Ifö Ceramics AB tillverka produkten som efterfrågas. För att kunna vara ledande inom branschen designar organisationen nya produkter, eller designar om befintliga produkter om det finns möjligheter till det. Detta görs för att kunna behålla organisationens ledande position. Anställda inom Ifö Ceramics AB strävar efter att utveckla ny design och förbättra befintliga produkter vilket kan utöka antalet kunder som använder produkterna i sin verksamhet, men även reducera antalet olika modeller. Organisationens arbetar ofta nära kunden för att utveckla skräddarsydda lösningar för att möta deras exakta individuella krav.

#### **4.4.5 Kunskapsomvandling och kunskapsspridning**

För att kunna effektivisera arbetet försöker Ifö Ceramics AB att ha rätt man på rätt plats, på så sätt anser respondenterna att medarbetarnas kunskap kan tillfalla organisationen. Denna kunskap lagras sedan genom registreringsbevis i vilka utbildningar de anställda deltagit i. Dessutom har Ifö Ceramics AB ett internt datasystem för att få en tillbakakoppling i produktionsledet, genom detta system kan organisationen åtgärda eventuella fel i produktionen.

Kunskapen vad gäller etablering av kundrelationer inom Ifö Ceramics AB anses enligt respondenterna är svår att överföra då relationerna med kunderna sker genom personliga kontakter. En av respondenterna, Jan-Åke Persson, är försäljningschef inom organisationen och därmed är ansvarig för alla kundkontakter. Vid kunduppdrag brukar även en "backup" vara med och på så sätt anser respondenten att kunskapen om kundrelationerna överförs till andra anställda inom Ifö Ceramics AB. Allt som sker under kontakterna med kunderna dokumenteras i form av rapporter "rese kontrakt" som sedan publiceras på arbetsplatsen. Även detta anses vara en form av kunskapsspridning inom organisationen. Det sker även ett kompetensutbyte inom koncernen genom olika mötesträffar för olika personalgrupper såsom IT-tekniker, säljare samt inköpare allt för att öka anställdas kompetens inom de olika personalgrupperna. Enligt respondenterna måste teknikutbytet inom koncernen fungera, man samlar olika personalgrupper vilka har egna kontaktnät för att på så sätt skapa ett starkare kontaktnät inom Ifö Ceramics AB. Genom bra relationer till kunderna och genom att överträffa deras krav strävar Ifö Ceramics AB efter att uppnå ett bra resultat med framtida vinstmöjligheter.

#### ***4.5 Revisionsbyrå X***

Revisionsbyrå X är verksamt inom revision, redovisning, rådgivning riskhantering, skatterådgivning, corporate finance och verksamhetsutveckling. Tjänsterna inom revision erbjuds av hög kompetens och rådgivning till alla typer av företag och organisationer. Dessa tjänster kännetecknas av stora resurser, bred expertis samt lokal närvaro som täcker hela Sverige. Servicetjänsterna inom redovisning möter mindre och medelstora företags och organisationers behov. Skatterådgivningen kännetecknas av att vara framsynt och kvalificerad och ger säkra och effektiva lösningar åt mindre och större företag. Inom området riskhantering erbjuds specialanpassade tjänster genom noggranna riskanalyser som leder till bättre planering, resursutnyttjande och säkrare verksamhetsstyrning. Området corporate finance karaktäriseras av bland annat bred kompetens och utpräglad kvalitetstänkande vilka syftar till effektiv problemlösning och smidiga processer vid bland annat företagsförvärv och försäljningar. Rådgivningen sker nära revisionen, bland annat inom områden som affärsplanering, styrmodeller och affärsstöd.

### **4.5.1 Kompetens**

Kompetens uppfattas av respondent 1 som människans förmåga att ta till sig kunskaper och omsätta den i handling vilket sedan leder till utveckling. Inom organisationen utförs varje uppdrag av ett skräddarsytt team som innehar den särskilda kompetensen som krävs. Tjänsterna inom revision erbjuds av medarbetare med hög kompetens och rådgivning till alla typer av företag och organisationer. Enligt respondent 2 kännetecknas dessa tjänster av stora resurser, bred expertis samt lokal närvaro som täcker hela Sverige. För att kunna arbeta inom organisationen krävs det att medarbetarna har akademisk utbildning. Nyanställda måste ständigt genomgå olika utbildningar som erbjuds av organisationen för att de skall kunna utföra arbetet. Klara kompetenser är knutna till varje karriärsteg i den hierarkiska strukturen som i sin tur innehåller sju professionella steg. Dessa är Associate, Senior Associate, Assistant Manager, Senior Manager, Manager och Partner. Varje nivå i hierarkin, förklarar respondent 1, motsvarar minimikravet för en viss kunskap och innehåller klara riktlinjer för kunskaper som bör innehas för varje position.

Revisionsbyrå X har en uppdragsstruktur där den högst uppsatta i strukturen, engagement leader, har det yttersta kundansvaret. Oftast är denna en partner eller auktoriserad revisor. Inom organisationen arbetar man i teamwork, vilket innebär att man arbetar i olika team mot kunderna. Vid större kunduppdrag kan teamet bestå av cirka femton personer som leds av en partner, medan i mindre uppdrag kan teamet bestå av en auktoriserad revisor, en team manager som ansvarar för det pågående arbetet i teamet samt två eller tre medarbetare som utför det löpande arbetet med kunden. Enligt respondent 2 krävs det, för att kunna arbeta med kunduppdrag, att medarbetarna har intern kunskap om organisationen samtidigt som det krävs kunskap om kundens verksamhet.

### **4.5.2 Kompetensutveckling**

Kompetensutvecklingen som sker inom Revisionsbyrå X, sker på grund av hårda värden såsom regelmässiga förändringar som förekommer inom revision. Likväl handlar kompetensutveckling om att skapa konkurrensfördelar då organisationen vill vara kundernas första val. Detta kan handla om alltifrån vilka som rekryteras, deras personliga egenskaper och hur dessa är matchade med kunden. Det handlar även om mjuka värden, dvs. hur



organisationen utvecklar sin personal redan från dag ett i t ex ledarskap, affärsmannaskap, att sälja och vara förtroendefull (trusted adviser). För att medarbetarna ska kunna ta till sig denna typ av utbildning bör dessa ha självinstinkt. Enligt respondent 1 är vissa fasta utbildningar inom revision obligatoriska tills man blir godkänd eller auktoriserad revisor eftersom revisionsnämnden kräver detta. Det finns även utbildningsprogram inom organisationen som inte är obligatoriska där medarbetarna själv kan ta initiativ och välja utbildningar som de behöver till sin utvecklingsplan. Chefer kan också initiera till vilka utbildningar medarbetarna ska välja.

Mycket av kompetensutvecklingen sker internt inom Revisionsbyrå X där det finns specialister inom olika funktioner vilka utbildar personalen. De längre utbildningarna som de nya revisorerna genomgår under sina tre första år på organisationen inkluderar i hög grad alltifrån redovisnings- till revisions- och skattekurser. *”För den allra största delen förser vi oss själva med den kompetensutveckling som behövs.”* Men organisationen brukar även ta hjälp av konsulter inom t ex ledarskap och affärsmannaskap som ger medarbetarna en ny dimension och ny syn på tjänsterna som erbjuds av Revisionsbyrå X. Dessutom har medarbetarna möjligheten att arbeta utomlands inom organisationen för att på så sätt delta i de globala utbildningsprogrammen och utvecklas mer internationellt.

Om man jämför de olika verksamhetsområdena inom organisationen sker kompetensutvecklingen mest inom revision eftersom detta område är lag- och regelstyrd. Inom revision rekryteras mest medarbetare direkt från universitet och högskolor, dessa kräver stora satsningar på kompetensutveckling. Men även inom skatterådgivning är satsningarna stora enligt respondenten och detta sker på grund av de ändrade lagstiftningarna.

Satsningarna på kompetensutvecklingen enligt respondent 1 skiljer sig inte från konkurrenternas. Både Revisionsbyrå X och dess konkurrenter är väldigt måna om sin personal menar hon. Man har en uttalad personalpolitik som bygger på personalutveckling. Om man jämför Revisionsbyrå X med mindre konkurrerade organisationer kan denna skillnad vara större då de mindre organisationerna inte har resurser i samma omfattning att lägga på sin personal. Organisationens verksamhet utgörs av tjänster därför är det viktigt för medarbetarna att vara uppdaterade och kunna ta till sig den kunskap som krävs för att utföra sina arbeten. Respondent 2 menar att kompetensutveckling kommer att ha en avgörande roll inför framtiden då det är medarbetarnas kunskap som organisationen säljer.

### 4.5.3 Kompetensutvecklingsprocessen

Utbildningar i kompetensutvecklingen kan utgöra olika satsningar inom organisationen. Just nu arbetar Revisionsbyrå X mycket aktivt mot mindre och medelstora företag där det krävs annorlunda rådgivning än i stora företag. Därför har organisationen sedan ett år tillbaka en satsning på gång, en så kallad *rådgivarskola* vilken handlar om att skapa bättre rådgivare. Dessutom syftar denna satsning till att utbilda medarbetarna i hur de kan "sälja" tjänsteutbudet och arbeta i nätverk med kunden. Som nyanställd får man arbeta med mindre- och medelstora och stora företag för att skapa en bred kompetens. Genom att arbeta med mindre- och medelstora företag får medarbetarna en helhetsbild av företagen, medan de stora företagen ger detaljkunskaper. Efter att ha arbetat ett antal år inom organisationen och närmat sig godkännande krävs det att medarbetaren väljer ett av spåren för att specialisera sig inom. Enligt respondent 1 arbetar Revisionsbyrå X med nätverk för att öka medarbetarnas kompetens. *"Som ny är nätverk viktiga för att knyta kontakter med varandra."* Organisationen försöker genom geografisk spridning hålla interna rikstäckande kurser för att öka medarbetarnas kompetens. Revisionsbyrå X anordnar dessutom externa nätverksträffar som riktas till en viss ålderskategori av medarbetarna och kunderna, det kan t ex vara sextioårigt nätverk eller sjuttioårigt nätverk för att utbyta erfarenheter och kompetenser.

Eftersom Revisionsbyrå X söker medarbetare som vill utvecklas, är medarbetarna redan motiverade till att kompetensutvecklas utifrån karriärsteget som erbjuds av organisationen. Medarbetarna har en individuell lönesättning vars storlek är beroende på var man befinner sig i steget. Genom att erbjuda ett utmanande och stimulerande arbete med utvecklingsmöjligheter kan organisationen utvecklas genom medarbetarnas utveckling.

Enligt respondent 1 är ledarskapsbeteendet oerhört viktigt då dessa måste dela med sig kunskaper och vilja se medarbetarna utvecklas, ledarna måste leva upp till organisationens värderingar. Om en medarbetare närmat sig karriären kan denna få uppmuntran av chefen att delta i t ex ledarskap eller projektutbildningar då dessa anses vara viktiga. För att hjälpa medarbetarna med att veta hur dessa ligger till samt hur det går i förhållande till de olika karriärstegen har organisationen ett Coachingsystem. Genom Coaching får medarbetarna en uppfattning om arbetet, dessutom får dessa guidningar, tips och hjälp med att sätta mål i relation till karriärstegen.

Resultat av kompetensutveckling följs upp ständigt enligt respondent 1. Varje nivå har ett ramverk som beskriver förväntningarna på respektive nivå, när det gäller t ex klientrelationer, företagskunskap om vilken varumärkes bärare medarbetaren är, hur man är som coach och ledare samt expertisen, hur medarbetaren utför sin profession med hjälp av organisationens verktyg. Inom Revisionsbyrå X gör man löpande och årliga utvärderingar om interna projekt och kunduppdrag. Mer erfarna medarbetare utvärderar de mindre erfarna. Två gånger per år har medarbetarna uppföljnings- och utvecklingssamtal med de närmaste cheferna där medarbetarna får reda på var dessa befinner sig idag och vart de är på väg. Enligt respondent 1 sker uppföljningen av kompetensutvecklingen dels för att medarbetarna ska veta vart de är på väg i sin karriär, dels för att organisationen ska veta om medarbetarna har rätt nivå för att kunna arbeta med olika typer av uppdrag.

#### **4.5.4 Kundrelationer**

Enligt respondent 1 finns kunderna inom alla branscher men majoriteten utgörs av mindre och medelstora företag, ideella föreningar, kommuner samt landsting. Hon menar att kunderna har ett väldigt stort inflyttande över organisationens verksamhet, det är kunderna och deras behov som styr verksamheten.

Respondent 2 anser att kundrelationerna kan skilja sig åt beroende på vilken typ av kund det är. Vid större kunder arbetar revisorerna som granskare, medan när det handlar om mindre kunder arbetar man mer som konsulter och då blir relationen till dessa kunder mycket närmare. Organisationens målsättning är att ha goda kundrelationer. Oavsett vilka tjänster det handlar om är det enligt respondent 2 viktigt att ha goda relationer med kunderna.

Då respondent 2 arbetar inom revision utgår han från hur kundrelationerna är just inom detta område. *"Om man träffar kunderna en gång i veckan blir relationerna löpande och oftast långvariga, men detta kan bero från fall till fall."* Kontakter med större kunder sker med fler medarbetare. Här har organisationen bättre relationer. Detta kan bero på vilket skede i verksamheten kundföretaget befinner sig i. *"Om det går dåligt för företaget och de inte vet vad de ska göra och behöver hjälp är vi kanske där varje dag i en hel vecka, då har vi jättebra relationer med dem."* Kontakter med nya kunder sker enligt respondent 2 via marknadsdagar. Då organisationen säljer tjänster som bygger på förtroende är det viktigt att marknadsföra sina medarbetare, fortsätter han. Något som medverkar till fler kundkontakter

kan även vara när ett kundföretag övergår till IFRS reglerna. Vid sådana fall arbetar revisorerna mer som konsulter för att underlätta för kundföretaget att tillämpa dessa regler.

Revisionsbyrå X bjuder in sina kunder ett antal gånger per år i syfte att utbilda dessa inom skatt, redovisning mm. Detta sker med hjälp av organisationens redovisnings- och skatteexperter. Dessutom håller Revisionsbyrå X ”kunskapsdagar” där man erbjuder stora program med olika seminarium också inom skatt, redovisning mm. Detta erbjudande är riktad till organisationens befintliga kunder men även till ett antal potentiella kunder.

#### **4.5.5 Kunskapsomvandling och kunskapsspridning**

Inom Revisionsbyrå X arbetar man mycket i team. Detta arbetssätt anses vara ett mycket effektivt sätt att överföra och sprida kunskap. Eftersom de olika teamen består av medarbetare med olika erfarenheter och kompetenser sker mycket erfarenhets och kunskapsutbyten mellan deltagarna i teamet. Genom de interna utbildningarna förser sig organisationen till en stor del med den kompetensutvecklingen som behövs. Även här sker en överföring och spridning av kunskap som anses vara effektiv inom organisationen. Inom organisationen pågår även ständiga dokumentationer som är tillgängliga för uppdragsteamerna.

Respondent 1 menar att all kompetensutveckling som sker inom Revisionsbyrå X syftar till att öka kundernas värde. Det handlar om att medarbetarna är ständigt uppdaterade om förändringar och överför denna kunskap vidare till kunderna. Förutom utbildningar sker överföringen av kunskap från organisationen till kunderna genom att organisationen delar ut informationsmaterial om förändringar som skett för att kunden ska hålla sig uppdaterad. Kunskapsöverföringen sker även vid kundbesök. Merparten av organisationens kunder är lyhörda och vill lära sig, därför uppstår det för det mesta inga problem vid kunskapsöverföringen. Vissa kunder kan däremot uppfatta den informationen de får som komplicerad och inte alltid nödvändig, men enligt respondent 2 är det viktigt för kundföretagen att ta del av denna information. På så sätt kan organisationen underlätta för kunderna att ta till sig kunskaper om förändringar vilket leder till att kunderna känner sig trygga och säkra med tjänsterna de erhåller.

## 5 ANALYS



---

*I detta kapital kommer vi att presentera och analysera resultaten vi fått fram via de undersökta organisationerna. Här sker analys och tolkningen av de insamlade resultaten från föregående kapitel, dessa kommer även att ställas mot teorin. Samtidigt kommer vi dessutom att föra en diskussion med fokus på studiens kärna och dess syfte. Kapitlet kommer sedan att ligga till grund för påföljande kapitel.*

---

### 5.1 Uppsatsens syfte

1. Att beskriva kompetens/kompetensutveckling i fem organisationer
2. Att identifiera likheter respektive skillnader mellan kompetensutveckling i dessa organisationer
3. Att identifiera kundens/vårdtagarens inverkan på kompetensutvecklingen

### 5.2 Kompetens

Enligt Söderström kan kompetens beskrivas som medarbetarnas samlade kunskaper och färdigheter genom vilket de utför sina uppgifter, som längre fram leder till verksamhetens uppsatta mål<sup>129</sup>. Denna teori överensstämmer väl med våra respondenters syn på begreppet kompetens och begreppets betydelse för de undersökta organisationerna. Kompetens är, enligt förvaltningen i Landskrona kommun, den kunskap man har och använder i sitt arbete. Förvaltningen i Malmö kommun definierar kompetens som den kunskap medarbetarna besitter vilken varierar inom de olika yrkeskategorierna. Enligt Besam anses kompetens vara mycket annat än bara utbildning, kompetens inrymmer även sättet kunderna blir omhändertagna på. Kompetens uppfattas av Ifö Ceramics AB som kvalitet, utbildning och förmågan att tillgodose organisationens och kundernas krav. Av Revisionsbyrå X tolkas kompetens som människans förmåga att ta till sig kunskaper och omsätta den i handling vilket sedan leder till utveckling. Trots de olika definitionerna är innebörden av begreppet kompetens detsamma för de undersökta fallorganisationerna. I samtliga fall utgör kunskap

---

<sup>129</sup> Söderström M, Det svårfångade kompetensbegreppet

kärnan i definitionen av kompetens där den kan användas, utvecklas och förändras över tiden<sup>130</sup>.

Förutom skillnaderna i fallorganisationernas verksamheter uppkommer skillnader på anställdas utbildningsnivåer beroende på de arbetsuppgifter de anställda utför. Förvaltningarna för vård och omsorg har därutöver samma verksamhet med liknande arbetsuppgifter. Inom båda förvaltningarna, i Landskrona och Malmö, arbetar legitimerad sjukvårdspersonal såsom sjukgymnaster, sjukterapeuter, distrikts- och sjuksköterskor, socionomer samt anställda med ledarutbildning och lärarutbildning. Båda organisationerna har samma krav på utbildningsnivå på alla yrkeskategorier. Den största andelen av personalen inom båda organisationerna består av undersköterskor. Där är också kraven likadana för båda organisationerna. Normalt anställer förvaltningarna undersköterskor med gymnasiekompetens men vid personalbehov anställs även personal utan denna kompetens. Arbetsuppgifterna för alla yrkeskategorier är likadana i Landskrona som i Malmö. Detta beror på att tjänsterna dessa förvaltningar erbjuder måste ske i enlighet med Hälso- och sjukvårdslagen, Lagen om särskilt Stöd och Service till funktionshindrade och Socialtjänstlagen samt andra regler kring verksamheten. Personalens arbetsuppgifter varierar i respektive förvaltning beroende på den kompetens personalen har samt varje vårdtagarens specifika situation och behov av hjälp. Undersköterskornas arbetsuppgifter har jämfört med tidigare blivit mer kvalificerade idag. Detta anser vi kan bero på lagändringar som skett över tiden men dessutom av de ökade kraven på undersköterskornas utbildningar. Tidigare hade undersköterskorna rollen mer som hembiträden men idag har denna yrkeskategori fått ett ökat ansvar där dessa sköter medicinska uppgifter i högre grad än tidigare. En annan anledning till förändringen som skett är att idag väljer många vårdtagare, trots olika sjukdomstillstånd och funktionshinder de har, att bo kvar hemma så länge som möjligt. Personer med liknande tillstånd bodde innan på institutioner och sjukhus därför krävs det idag att hemvårdarna har större kunskap då kraven på dem har ökat.

Besam är en teknisk kunskapsorganisation där en stor del av personalen är civilingenjörer, tekniker samt designers vilka arbetar med att utveckla befintliga produkter samt tar fram nya. Inom organisationen arbetar även säljare vilka måste även ha teknisk produktkunskap. Organisationen ställer å andra sidan inga höga utbildningskrav på produktionspersonalen

---

<sup>130</sup>Bjurklo M; Kardemark G, Händelseredovisning

vilket enligt oss är rimligt med tanke på att deras arbetsuppgifter inte kräver det. Ifö Ceramics AB är också en varuproducerande organisation men inte en kunskapsorganisation. Inom denna organisation arbetar den största personalgruppen inom produktion där man inte kräver en högre utbildning förutom att anställda inom de personalkategorierna (monterare, slipare, glaserare) måste ha en grundkompetens som varierar beroende på position/arbetsuppgifter. Resterande personal utgörs av tjänstemän vilka har utbildningar beroende på tjänsterna personalen utför. Det kan t ex vara ekonomer, inköpspersonal, administratörer mm. Likheterna mellan Besam och Ifö Ceramics AB är att organisationerna inte har högre utbildningskrav på sin produktionspersonal trots att Besam är en kunskapsorganisation. Detta anser vi är självklart, produktionspersonalen behöver inte ha kunskap som inte sätts i användning. Skillnaderna mellan de två organisationerna är att Besams produkter är mer tekniskt avancerade än Ifö Ceramics AB:s produkter. Därmed har Besam högre utbildningskrav på sina resterande anställda än Ifö Ceramics AB.

Medarbetarna inom Revisionsbyrå X har akademisk utbildning och tjänsterna som organisationen erbjuder utförs med hög kompetens inom bl.a. revision och rådgivning. Då många av de nyanställda är nyexaminerade måste dessa ständigt genomgå olika utbildningar som erbjuds av organisationen. Organisationens personalkompetenser är varierande beroende på vilken yrkeskategori de arbetar inom. Som nyanställd börjar man arbeta som Associate vilka sedan utvecklas till Senior Associate, Assistant Manager, Senior Manager, Manager och vidare till Partner. Inom varje nivå krävs en viss kunskap som bör innehas. Den största personalkategorin inom organisationen är revisorer. Men där arbetar även rådgivare inom bl.a. skatt och riskhantering. Organisationens tjänsteorganisation som till en stor del är lag reglerad. Men med tanke på att organisationen erbjuder tjänster utifrån kundernas behov, vilka nödvändigtvis inte är lika för alla kunder, utvecklar organisationen kundpassade tjänster. Därför har vi betraktat Revisionsbyrå X delvis som en kunskapsorganisation.

Man kan inte utgå från att de organisationer som inte är tjänste- eller kunskapsproducerande organisationer är varuproducerande, eller tvärtom. En varuproducerande organisation kan även producera tjänster som kräver att den anställde besitter den kunskap som behövs för att utföra tjänsten. Kompetensen bland de undersökta organisationerna varierar beroende på deras verksamheter och produkten/tjänsten de erbjuder. Både förvaltningar för vård och omsorg och Revisionsbyrå X räknas som tjänsteorganisationer där verksamheterna är hårt reglerade. En skillnad mellan dessa är att förvaltningarna för vård och omsorg erbjuder sina tjänster till alla

medborgare i samhället och finansieras med skatter därmed hamnar förvaltningarna inom den offentliga sektorn. Offentliga tjänsteorganisationers produktion av tjänster påverkas av politisk styrning där verksamhetens ramar slås fast på riks-, läns- eller kommunnivå. Revisionsbyrå X erbjuder avancerade tjänster vilka också är regelstyrda men byrån erbjuder även kunskapsbaserade tjänster till företag i form av t ex konsultation vilket gör Revisionsbyrå X som sagt till en kunskapsorganisation. Trots skillnader i fallorganisationernas verksamheter och de varierande utbildningskraven de har på sina anställda anser sig samtliga fallorganisationer ha de kompetenser som krävs för att kunna verka inom sina respektive marknader och i visa fall även leda inom den.

I kunskapsföretagen ligger resurserna på medarbetarnas individuella nivå, ju mer kunskapsintensivt ett företag är desto större del av företagets tillgångar ligger hos medarbetarna<sup>131</sup>. Revisionsbyrå X och Besam är båda kunskapsföretag trots att organisationerna är av olika sorter, då Besam är varuproducerande organisation och Revisionsbyrå X är tjänsteproducerande organisation har båda högutbildat personal och förlitar sig på medarbetarnas kompetens vid framställandet av produkterna och/eller tjänsterna. Inom Besam arbetar många civilingenjörer och tekniker och det arbetet dessa utför ligger till grund för organisationens verksamhet. Produkternas utformning sker till en stor del via deras kunskap därför ligger mycket av organisationens tillgångar hos dessa medarbetare. Inom Revisionsbyrå X svarar medarbetarna för all tjänsteproduktion vilken styrs utifrån deras kunskap därför anses det att resurserna ligger hos medarbetarna. I stort sett ligger mycket av resurserna hos medarbetarna, såväl som inom Besam som inom Revisionsbyrå X. Vi kan här konstatera att den ovannämnda teorin stämmer inom de undersökta kunskapsorganisationerna. Även om förvaltningarna för vård och omsorg inte betraktas som kunskapsorganisationer ligger mycket av resurserna på medarbetarna då all tjänsteproduktion sker genom dessa. Men i detta fall finns inte resurserna hos medarbetarna i samma utsträckning som i kunskapsorganisationer som Besam och Revisionsbyrå X.

En likhet som vi finner mellan förvaltningarna för vård och omsorg och Ifö Ceramics AB är att trots att organisationerna är verksamma inom olika branscher har organisationerna krav på grundkompetens på sina anställda. Ingen av dessa organisationer har visat behov av högutbildad personal på den största delen av sina anställda. Däremot måste medarbetarna ha

---

<sup>131</sup> Åkerberg A, Kompetens



god kännedom om sina arbetsuppgifter för att i arbetet möta uppställda krav och nya förutsättningar<sup>132</sup>. Alla våra fallorganisationer har genom undersökningen visat att deras anställda har den kompetens som krävs och behövs för att utföra arbetet. Trots skillnaderna mellan organisationernas produkt- och tjänsteutbud och organisationernas krav på kompetens kan de möta krav och förutsättningar som ställs på verksamheterna. Detta påvisas genom att Besam, Ifö Ceramics AB och Revisionsbyrå X är ledande inom sin respektive marknad vilket visar att organisationerna har den kompetens som krävs för att behålla sin marknadsposition. Vad gäller förvaltningarna har marknadspositionen ingen betydelse för organisationerna i frågan om kompetens eftersom dessa organisationer är offentliga och icke vinstdrivande.

### ***5.3 Kompetensutveckling***

Bjurklo och Kardemark betraktar kompetensutvecklingen som alla de åtgärder vilka en organisation eller ett företag vidtar för att förändra eller utveckla kompetensen hos sina medarbetare. Den mesta vidareutvecklingen inom förvaltningarna riktas till undersköterskorna men den finns även för andra personalkategorier såsom arbetsterapeuter, sjukgymnaster, hemvårdsinspektörer och sjuksköterskor. Projektet kompetensstegen omfattar alla förvaltningar inom hela landet där kompetensutvecklingen sker inom samma områden. Syftet med kompetensutvecklingen inom förvaltningarna för vård och omsorg är att kunna bemöta vårdtagarnas krav och tillfredställa deras behov på ett effektivare sätt.

Inom Besam sker kompetensutvecklingen dels för att ersätta 40-talisterna som snart ska gå i pension, dels för att organisationen ska hänga med i utvecklingen. De snabba genomströmningarna av produkter ställer högre krav på att organisationens produktionspersonal skall kunna hantera de nya produkterna. Besam kompetensutvecklar all sin personal för att hänga med förändringsprocessen och därmed öka flexibiliteten inom produktionen men även för att ta fram nya produkter. Vid införandet av nya dator- och/eller elsystem kompetensutvecklas all personal inom organisationen. Syftet med kompetensutvecklingen inom Ifö Ceramics AB är att kunna hålla ner kostnaderna inom organisationen. Eftersom organisationens anställda till större del arbetar inom produktion sker kompetensutvecklingen inom organisationen för att få så flexibla medarbetare som möjligt,

---

<sup>132</sup> Åkerberg A, Kompetens

detta genom att anställda flyttas runt i organisationens olika avdelningar för kunna variera sina arbetsuppgifter och få bredare kunskaper i arbetet. Inom Revisionsbyrå X sker kompetensutvecklingen till följd av förändringar i lagar och regler samt för att skapa konkurrensfördelar. Samtidigt handlar kompetensutvecklingen inom denna organisation om att kunna utveckla sin personal i sin karriär, från Revisorsassistent till Partner, i t ex ledarskap och affärsmannaskap, att sälja samt vara förtroendefull. Inom organisationen sker den mesta kompetensutvecklingen inom revision för att området är lag- och regelstyrd. Inom revision anställs även mest medarbetare direkt från universitet och högskolor vilka kräver stora satsningar på kompetensutveckling. Men även inom skatterådgivning är satsningarna på kompetensutvecklingen stora till följd av ändrade lagar och regler. Genom vår undersökning kom vi fram till att samtliga fallorganisationer satsar på kompetensutvecklande åtgärder. Detta varierar beroende på respektive fallorganisations verksamhet både när det gäller satsningarnas storlek och åtgärdernas art. Den största skillnaden mellan fallorganisationerna är att kompetensutvecklingen sker av olika anledningar. De vinstdrivande fallorganisationer är ledande inom sina marknader, detta ställer krav på organisationerna att ständigt utveckla sig för att behålla sina positioner. Medan i de icke vinstdrivande organisationerna sker kompetensutvecklingen i första hand för att verksamheternas utveckling ska överensstämma med gällande lagar. Här är det nödvändigt att påpeka att Revisionsbyrå X kompetensutvecklar av både anledningarna. Organisationen måste följa lagens krav samtidigt som denna strävar efter att bemöta marknadens krav och förutsättningar för kompetensutveckling.

Enligt Sandberg råder i en organisation ett starkt samband mellan strategi, kompetens och effektivitet och att utvecklingen av kompetens sker på flera nivåer t ex företag, affärsenhet, funktion och individ. Detta leder till att kompetensutvecklingen blir ett led i företagets strategiska utvecklingsprocess. Vi kan konstatera att all kompetensutveckling inom fallorganisationerna har ett samband med organisationernas strategi, effektivitet och mål. Detta samband skiljer sig beroende av om organisationerna är vinstdrivande eller icke vinstdrivande. Besam, Ifö Ceramics AB och Revisionsbyrå X strävar efter att maximera vinsten och vara ledande på marknaden därför är syftet med kompetensutvecklingen inom dessa organisationer att behålla sin position. Medan dessa organisationer strävar efter att maximera vinsten, strävar förvaltningarna för vård och omsorg efter att tillgodose allmänhetens behov av vård och omsorg samtidigt som dessa har lagar och begränsade resurser att ta hänsyn till i arbetet med kompetensutveckling. För förvaltningarna är en högre effektivitet inriktad på hur de anställda utför de uppgifter som verksamhetsmålen föreskriver.

Sambandet mellan strategi, effektivitet och mål ser annorlunda ut för förvaltningarna för vård och omsorg. Detta samband styrs i de här fallen i stort sett ifrån politikerna och dess plan för verksamheten. Av dessa tre variabler kan förvaltningarna påverka sin effektivitet i arbetet och kompetenserna. Men även detta är begränsat då förvaltningarna inte kan påverka effektivitet och kompetens fullt ut då de hela tiden är beroende av det bidrag de får från stat och kommun. En annan skillnad som uppstår i detta avseende är att förvaltningarna strävar efter att ha färre antal vårdtagare. Målen i dessa organisationer är att vårdtagarna ska, efter att ha fått sin behandling, tillfriskna och klara sig på egen hand i fortsättningen. I det här fallet är det frågan om yngre vårdtagare som av någon anledning haft behov av vård men genom olika hjälpmedel kan klara sig själva i fortsättningen. Strävan efter få antal kunder skiljer sig från de övriga fallorganisationerna då dessa strävar efter att få så stor antal kunder som möjligt. Hade förvaltningarnas verksamheter legat på entreprenad skulle situationen vara annorlunda. I detta fall skulle verksamheterna vara vinstdrivande där resurserna och tjänsterna inte behöver vara begränsade vilket i sin tur skulle leda till större satsningar på kompetensutveckling med strävan efter att få det största antalet vårdtagare. Därmed kan vi påvisa att Sandbergs teori om sambandet mellan de tre variablerna, strategi, kompetens och effektivitet instämmer till stor del inom förvaltningarna för vård och omsorg. Förvaltningarna kan med andra ord inte styra detta samband då dessa är beroende av kommunal budgeten och de statliga bidragen.

En annan skillnad i kompetensutvecklingen mellan fallorganisationerna är satsningarnas storlek där de största satsningarna görs inom kunskapsorganisationerna vilket vi anser inte är förvånande. Kompetensutvecklingen är mycket varierande mellan våra fallorganisationer. Genom vår undersökning har vi kommit fram till att satsningarna på kompetens varierar till sin storlek mellan förvaltningarna i Malmö och Landskrona. Detta beror på att antalet vårdtagare är mycket större inom Malmö kommun. Men i övrigt sker all kompetensutveckling på samma sätt. Detta anser vi är rimligt med tanke på att förvaltningarna utgår från fastlagda lagar som reglerar dess tjänsteerbjudanden. I Malmö får förvaltningen större belopp att satsa på kompetensutveckling jämfört med Landskrona kommun. De större satsningarna i Malmö leder till att kommunen får större möjlighet och frihet att fördela pengarna på kompetensutvecklande åtgärder jämfört med Landskrona kommun. Men båda kommunerna satsar ständigt på kompetensutveckling av sin personal inom ramen för det belopp respektive kommun får av staten.

Skillnaderna mellan Besam och Ifö Ceramics AB vad gäller kompetensutvecklingen är väldigt stora i omfattning. Besam erbjuder mer tekniskt avancerade produkter, organisationen erbjuder även tjänster som kräver tekniskt kunnande personal vilket gör att Besam satsar miljoner på kompetensutveckling. Under intervjun med Ifö Ceramics AB har vi fått väldigt begränsade svar kring organisationens kompetensutveckling. Men den uppfattning vi har fått om organisationen är att de kompetensutvecklar för att uppnå kostnadsfördelar och få flexibla produktionsanställda. Mer än denna information har vi tyvärr inte fått, därför är vi medvetna om att denna brist på information kommer att påverka våra analyser. Det vore rimligt att anta att det inte sker fler satsningar på kompetensutveckling inom Ifö Ceramics AB i följd av att organisationens anställda utgörs till stor del av produktionspersonal vilka nödvändigtvis inte har behov av kompetensutveckling förutom vid t ex ny produktionsteknik.

Inom både Besam och Revisionsbyrå X satsas väldigt mycket på kompetensutvecklingen. Detta är rimligt med tanke på att dessa är kunskapsorganisationer. Inom Besam sker kompetensutvecklingen för att utveckla organisationens befintliga produkter och för att ta fram nya. Inom Revisionsbyrå X sker kompetensutvecklingen för att kunna tillhandahålla tjänsterna organisationen erbjuder. Eftersom medarbetarna som arbetar inom organisationen ständigt vill utvecklas handlar kompetensutvecklingen inom organisationen även om att kunna tillfredsställa medarbetarnas utvecklingsbehov. I teorikapitlet diskuterades Sveibys teori att det är viktigt för företagen att attrahera personer som klarar av att lösa problem och dessutom har förmågan att locka till sig kunder. Detta anses enligt honom vara viktigt för kunskapsintensiva organisationer då kompetensen hos medarbetarna är den främsta konkurrensmedel. Dessa personer kan attraheras bl.a. genom att organisationen kan erbjuda goda kompetensutvecklingsmöjligheter<sup>133</sup>. Dessa mönster har vi skådat på de undersökta kunskapsorganisationerna. Medarbetarna erbjuds mycket större utvecklingsmöjligheter än inom de resterande fallorganisationerna. Detta gör att både Besam och Revisionsbyrå X betraktas som attraktiva arbetsgivare där medarbetarnas utveckling kan sträcka sig långt in i karriären.

En annan skillnad som är värd att lyfta fram här är fallorganisationernas kompetensutveckling utifrån kunderna. Vi kan med säkerhet påstå att de organisationer som kompetensutvecklar i synnerhet för sina kunder är de vinstdrivande fallorganisationerna. Förvaltningarnas

---

<sup>133</sup> Sveiby K-E, Kunskapsflödet

kompetensutveckling styrs i första hand från politikernas beslut kring verksamheten. Vårdtagarna är därmed inte den avgörande faktorn för kompetensutveckling. Men denna skillnad är dock inte förvånande med tanke på att förvaltningarna måste följa politikernas riktlinjer.

Vidare kan vi resonera att det råder varierande uppfattningar om hur kompetensen kan utvecklas. Sveibys åsikt om det är att individer utvecklar sin kompetens och erfarenhet genom att diskutera, agera och samverka med andra individer. För att underlätta utvecklingen, bl.a. genom utbildning både externt och internt, kan individerna ta hjälp av organisationens processer. Kompetensutvecklingen inom förvaltningen för vård och omsorg i Landskrona sker oftast genom interna utbildningar men även genom externa. Utbildningarna som sker internt och genomförs med hjälp av skickliga sjuksköterskor inom områden som t ex diabetes eller demens. De interna utbildningarna sker även genom att enhetschefer och hemvårdare håller utbildningar i områden de är skickliga inom. Utbildningarna inom förvaltningen för Vård och omsorg i Malmö Kommun genomförs på samma sätt som inom förvaltningen i Landskrona kommun, dvs. både internt och externt. Personalen inom hälso- och sjukvård genomgår i stort sätt interna utbildningar som hålls av förvaltningens personal. Genom projektet kompetensstegen sker externa utbildningar, denna kunskap som medarbetarna får sprids sedan internt inom förvaltningen. Även inom Besam sker kompetensutvecklingen såväl internt som externt genom att t ex hyra in konsulter och köpa utbildningar. Utbildningarna sker för all personal beroende på personalens utvecklingsbehov. Exempel på sådana utbildningar är Ledarskapsutbildningar och College för entrésystem (en utbildning för hela koncernen). De interna utbildningarna sker i enheter eller grupper av t ex tekniker eller ekonomer vid iförande av t ex ny data- eller elsystem. Inom Ifö Ceramics AB sker utbildningarna internt genom Lean Produktion, men även externt som konsekvens av Lean Produktion, ledarskapsutbildning och normala ”uppdateringar” inom respektive område. Kompetensutvecklingen inom Revisionsbyrå X sker internt med hjälp av specialister inom de olika yrkesområdena. Kurserna som nyanställda revisorer genomgår under sina tre första arbetsår inkluderar i hög grad alltifrån redovisnings- till revisions- och skattekurser. Organisationen tar även hjälp av externa konsulter inom t ex ledarskap och affärsmannaskap. Medarbetarna har även möjlighet att arbeta utomlands inom organisationen för att delta i de globala utbildningsprogrammen och utvecklas internationellt.

Alla fallorganisationernas utbildningar sker både internt och externt. De interna utbildningarna utförs av skickliga medarbetare inom respektive område. Detta sätt är väldigt vanligt inom förvaltningarna för vård och omsorg samt Revisionsbyrå X. Men enligt undersökningen verkar sättet de interna utbildningarna sker på väldigt effektiva och ekonomiskt lönsamma. Genom de interna utbildningarna används organisationernas processer för att t ex sprida kunskap mellan anställda. Syftet med de interna utbildningarna har enligt vår undersökning visat sig vara att alla fallorganisationerna förser sig själva med den kompetensutveckling som behövs samtidigt som man vill hålla kvar kunskapen inom verksamheterna. De interna utbildningarna har dessutom en bra effekt då dessa fungerar som ett kommunikationssätt bland de anställda där de diskuterar och delar med sig erfarenheter och kompetens. Genom undersökningen kom vi fram till att alla fallorganisationer även använder sig av externa utbildningar då behov uppstår som inte kan täckas av de interna utbildningarna. De externa utbildningarna köps av utomstående konsulter. Inom Besam och Revisionsbyrå X utförs dessa utbildningar inom t ex ledarskap vilket ger medarbetarna en ny syn på produkterna/tjänsterna som erbjuds av organisationerna. Denna typ av utbildning sker även inom Ifö Ceramics AB. De externa utbildningarna inom förvaltningarna för vård och omsorg sker genom projektet kompetensstegen där utbildningarna omfattar alla personalgrupper. Även de externa utbildningarna har fördelar. De ger organisationerna ny syn på dess arbete, ger information om eventuella förändringar på marknaden samtidigt ger utbildningarna möjligheter till organisationerna att utöka sina kontaktnät.

Eftersom Besam strävar efter att ha den bästa personalen på marknaden och vara en attraktiv arbetsgivare samtidigt som organisationen utvecklar nya produkter kommer kompetensutvecklingen att ha en avgörande roll för organisationens framtid. Organisationen har en tydlig kompetensutvecklingsstrategi som lockar nya anställda med kompetenser samtidigt som organisationen försöker få sina befintliga medarbetare att växa och ta till sig ny kunskap. Besam anser att de satsar mer på kompetensutveckling än sina konkurrenter, eftersom organisationen är ledande på marknaden har man större krav att bli bättre och utveckla kompetensen än konkurrenterna. Även Ifö Ceramics AB ligger ganska väl i kompetensutvecklingen i förhållande till konkurrenterna och tror att kompetensutvecklingen kommer att vara mer viktig än tidigare. Inom Revisionsbyrå X anses däremot att det uppstår inga skillnader på satsningarna på kompetensutvecklingen jämfört med konkurrenterna då både organisationen och konkurrenterna är väldigt måna om personalen. Organisationen har en tydlig personalpolitik som bygger på kompetensutveckling. Mindre konkurrerade företag

satsar inte på kompetensutveckling i samma utsträckning eftersom dessa saknar resurser i lika stor omfattning. Eftersom organisationens verksamhet utgörs av tjänster är det viktigt att medarbetarna är uppdaterade och ständigt tar till sig den kunskap som krävs för att kunna utföra arbetet. Kompetensutveckling inom organisationen kommer att ha en avgörande roll inför framtiden då det är medarbetarnas kunskap som organisationen säljer.

Kompetensutvecklingen ökar organisationernas konkurrenskraft, effektivitet och produktivitet, vilket gör att organisationerna blir bättre på att tillfredsställa kundernas/vårdtagarnas behov. Vår undersökning visar att Besam, Ifö Ceramics AB och Revisionsbyrå X har långvariga kundrelationer, detta bevisar att organisationerna har nöjda och trogna kunder. Däremot inom förvaltningarna för vård och omsorg uppstår svårigheter i något speciellt fall trots att vårdtagarrelationerna är bra i övrigt. Djupare diskussioner kommer längre fram i kapitlet under 5.4.2 Kundrelationer/Vårdtagarrelationer. Trots olikheter i tjänst- och/eller produktutbud inom fallorganisationerna fann vi likheten i strävan efter att kunna tillfredsställa kundernas/vårdtagarnas behov. Dvs. att alla fallorganisationerna strävar efter att ha en bra kompetensutvecklingsstrategi och värdesätter sina relationer till kunderna/vårdtagarna. Denna likhet finns trots att våra fallorganisationer skiljer sig åt då Besam, Ifö Ceramics AB och Revisionsbyrå X är vinstdrivande medan förvaltningarna för vård och omsorg är offentliga och icke vinstdrivande verksamheter. Genom kompetensutvecklingen syns, enligt fallorganisationerna, effektivitet och produktivitet inom respektive verksamhet. Inom Ifö Ceramics AB ökar effektiviteten i samband med kompetensutvecklingen genom att anställda flyttas runt i organisationen och därmed blir mer flexibla då dessa kan utföra fler arbetsuppgifter vilket i sin tur ökar organisationens produktivitet. Även inom förvaltningarna för vård och omsorg ökar effektiviteten som ett resultat av kompetensutvecklingen. T ex kan undersköterskorna utföra arbetsuppgifter som tidigare genomfördes av sjuksköterskor genom att allt fler undersköterskor får delegering.

Om företagen inte kontinuerligt utvecklar sina medarbetare minst i takt med utvecklingen inom aktuellt yrkesområde kommer företagen enligt Haglund och Ögård att förlora sin konkurrenskraft. Detta påstående har bekräftats även ifrån våra fallorganisationer. Både Besam och Ifö Ceramics AB anser sig ligga steget före konkurrenterna med sin kompetensutveckling. Detta för att både organisationerna är ledande inom sina branscher. När det gäller Revisionsbyrå X uppstår inga skillnader i kompetensutvecklingen mellan organisationen och dess konkurrenter. Förvaltningarna för vård och omsorg har inga

konkurrenter i samma omfattning. Konkurrenterna består av små privatägda verksamheter. Därför anser vi att vi inte kan göra en korrekt jämförelse om förhållandet mellan de studerade förvaltningarna och dess konkurrenter. Enligt vår undersökning har alla fallorganisationer den kompetens som krävs för att kunna verka inom respektive verksamhet och kompetensutvecklar ständigt för att hålla i takt med utvecklingen. Resurserna för kompetensutveckling är mycket större i omfattning inom alla fallorganisationerna än Ifö Ceramics AB. Detta kan bero på att organisationerna har större antal anställda och att produkt/tjänstutbudet är mer kompetenskrävande än produkterna Ifö Ceramics AB tillverkar. Detta anser vi är rimligt, det vore en onödig kostnad att kompetensutveckla mer än vad det finns behov av inom organisationen. Organisationen satsar tillräckligt på kompetensutveckling för att möta kundernas och marknadens krav för att kunna behålla sin ledande position.

## ***5.4 Kompetensutvecklingsprocessen***

### **5.4.1 Kompetensplanering**

Utifrån ett *rationalistiskt* synsätt är det naturligt att i ett inledande process planera hur utbildningen ska utföras och sedan följa upp denna planering utan att göra några större åtgärder för att återreflektera över den<sup>134</sup>. Utifrån ett icke rationalistiskt perspektiv styrs organisationen handlande således inte av en fastlagd plan, utan växer fram ur samspelet mellan organisationen och omvärlden<sup>135</sup>.

Kompetensutvecklingen inom förvaltningen i Landskrona kommun är väldigt styrd av bidrag från statliga myndigheter och regering. Pengarna ska sedan fördelas genom en plan för kompetensutvecklande åtgärder som upprättas årligen av förvaltningen. Planen diskuteras sedan av samverkansgruppen tillsammans med olika fackorganisationer som också kan ha synpunkter och önskemål i denna plan. Den slutgiltiga planen ligger som grund för årets arbete med kompetensutvecklingen inom förvaltningen. Förvaltningen för vård och omsorg i Malmö kommun består av enheter, varje enhet har en vård och omsorgschef, under denne finns det ett antal enhetschefer såsom t ex en enhetschef för all legitimerad personal osv.

---

<sup>134</sup> Ellström P-E; Kock H, Kompetensutveckling i offentlig verksamhet

<sup>135</sup> Ellström P-E; Kock H, Kompetensutveckling i offentlig verksamhet



Förutom statliga bidrag för kompetensutveckling finansierar varje sektion sin kompetensutveckling med sektionens egen budget. Planeringen för kompetensutvecklingen inom förvaltningen sker genom enhetscheferna sedan via sektionscheferna vidare till sina anställda. Den mesta planeringen sker genom de olika enheterna inom förvaltningen men en del sker även från den övergripande nivån. Inom Besam planeras kompetensutvecklingen genom granskningar av framtida utvecklingsbehov. Genom att först kartlägga var organisationen befinner sig idag och var den är på väg märker Besam utvecklingsbehoven. Hur planeringen för kompetensutvecklande åtgärder genomförs inom organisationen har vi tyvärr inte fått svar på då Besam inte har svarat på våra kompletteringsfrågor. Vid kompetensutvecklande åtgärder måste Ifö Ceramics AB följa lagstadgade krav inom arbetsmiljölagen som bl.a. innehåller regler som organisationen måste följa för att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Organisationen kompetensutvecklar sin personal då behov uppstår, dvs. att man inte följer en fastlagd plan för kompetensutveckling. Även här har vi fått begränsade svar av respondenterna från denna organisation därför kan vi inte föra en djupare diskussion om organisationens planering för kompetensutveckling. Planeringen av kompetensutvecklingen inom Revisionsbyrå X följer en fastlagd plan av utbildningar som utgörs av olika satsningar inom organisationen. Rådgivarskolan är ett exempel på sådana kompetensutvecklande satsningar. Planen för kompetensutvecklingen för nyanställda genomförs genom att de först arbetar med mindre-, medelstora och stora företag för att få bred kompetens. Därefter när de nyanställda närmar sig godkännandet måste de specialisera sig inom ett av spåren. Det finns fasta utbildningar inom revision som är obligatoriska enligt Revisornämnden för medarbetare som vill bli godkända eller auktoriserade revisorer. Men det finns även utbildningsprogram inom organisationen som inte är obligatoriska. Medarbetarna får själv välja utbildningar de behöver till sin utvecklingsplan.

Vår undersökning visar varierande synpunkter för planering av kompetensutvecklingen inom de olika fallorganisationerna. Förvaltningarna för vård och omsorg följer fastlagda planer för kompetensutveckling. Även Revisionsbyrå X följer en sådan fastlagd plan. När organisationer använder sig av en fastlagd plan för kompetensutveckling anses organisationerna planera sin kompetensutveckling utifrån ett rationalistiskt perspektiv enligt Ellström och Kock. Att förvaltningarna för vård och omsorg och Revisionsbyrå X följer detta perspektiv anser vi kan bero på att organisationerna i fråga måste följa lagstadgade regler i sin verksamhet. Lagarna som reglerar verksamheterna för vård och omsorg finns till för att värna om vårdtagarna och den allmänna välfärden. I detta fall har staten inget vinstintresse för tjänsterna som erbjuds.

Även lagar och regler som en revisionsbyrå följer värnar om den allmänna välfärden, fast har en annan innebörd då det finns ett vinstintresse bakom lagarna som reglerar verksamheten. Men vi anser inte att likheten i att följa ett rationalistiskt perspektiv beror på att organisationerna är tjänsteorganisationer. Besam och Ifö Ceramics AB följer ingen fastlagd plan för kompetensutveckling i verksamheterna. Dessa organisationer följer därmed ett icke rationalistiskt perspektiv vid planeringen av kompetensutveckling. Båda organisationerna är varuproducerande och därmed vinstdrivande. Kompetensutvecklingen i dessa organisationer sker vid behov av t ex tekniska förändringar och kan variera under åren. Att organisationerna inte följer en strikt plan för kompetensutveckling beror på att organisationerna inte är villiga att satsa på kompetensutveckling när det inte finns behov. Detta anser vi är rimligt. Vi tror att det är bra att organisationerna i fråga inte följer en fast plan eftersom organisationerna befinner sig i branscher där det inte finns säkerhet i hur utvecklingen kommer att ske i framtiden. Detta anser vi skulle vara onödiga satsningar som inte alltid behöver vara lönsamma.

Ett företags eller en myndighets praxis vad gäller kompetensutveckling bestäms i hög grad av de omvärldsfaktorer *yttre kontext*, dvs. de sociala, ekonomiska, politiska och teknologiska förutsättningar under vilka verksamheten bedrivs<sup>136</sup>. Samtidigt anger Ellström och Kock att utifrån empiriska undersökningar bestäms praxis vad gäller kompetensutveckling av ett samspel mellan omvärldsfaktorer och förhållande inom organisationens *inre kontext*, dvs. dess mål, uppgift och strategi, struktur, teknologi och mänskligt - sociala förhållanden<sup>137</sup>. Inom alla fallorganisationer har vi funnit en likhet i hur kompetensutvecklingen bestäms. Genom vår undersökning kom vi fram till att det sker ett samspel mellan yttre och inre kontext i bestämmandet av kompetensutvecklingen inom fallorganisationerna. Satsningarna för kompetensutvecklingen inom förvaltningarna för Vård och omsorg bestäms i hög grad av politiska beslut. Samtidigt bestäms kompetensutvecklingen av de interna kontexterna, i detta fall förvaltningarnas mål, strategi och mänskliga och sociala förhållanden. Genom kompetensutveckling vill förvaltningarna att t ex anställda ska känna trygghet i arbetet. Eftersom Besam är en teknisk organisation bestäms mycket av kompetensutvecklingen utifrån yttre kontext i form av teknologiska förutsättningar. Dessa förutsättningar har ett starkt samband med organisationens inre kontext då allt kompetensutveckling som sker inom organisationen måste utgå ifrån dess mål och strategi. Besam är ledande inom sin bransch och

---

<sup>136</sup> Ellström P-E; Kock H, Kompetensutveckling i offentlig verksamhet

<sup>137</sup> Ellström P-E; Kock H, Kompetensutveckling i offentlig verksamhet

måste ständigt utveckla sina produkter för att behålla sin position på marknaden. Denna kontext måste samspela med de inre kontexterna som är organisationens strävan efter att vara en attraktiv arbetsgivare. Inom Ifö Ceramics AB är sambandet mellan inre och yttre kontexter inte lika tydligt som på Besam. All kompetensutveckling inom Ifö Ceramics AB bestäms av teknologiska förutsättningar och förhållanden. Här bestäms kompetensutvecklingen vid behov av flexibilitet i arbetet samtidigt som organisationen måste hänga med i den tekniska utvecklingen. Även inom Revisionsbyrå X bestäms kompetensutvecklingen av en tät interaktion mellan organisationernas inre och yttre kontext. Organisationen har en tydlig målsättning och strategi samtidigt som en tydlig personalpolitik vilka uppnås med hjälp av de yttre omvärldsfaktorerna, som t ex konkurrensen, lagar och de ekonomiska förutsättningarna.

## **5.4.2 Stödjandesystem för kompetensutveckling**

### ***5.4.2.1 Psykologiska kontrakt och kompetensutveckling***

Dagens företag försöker etablera nya relationsslag med sina anställda då dessa förväntas vara personligt förbundna med företagets mål och gör allt för att förvekliga dessa. Varje anställd har förväntningar om arbetets innehåll, lön men även förväntningar om möjligheten till fortsatt kompetensutveckling, förmåner av olika slag, sätt att bli bemött och behandlad. Ledningen har däremot förväntningar om att varje medarbetare inom organisationen ska prestera men även bl.a. vara en ambassadör för organisationen under sin fritid<sup>138</sup>. Inom båda förvaltningarna för vård och omsorg fungerar relationerna anställda emellan och chefer och anställda bra. Dessa relationer är väldigt viktiga för de anställda. Genom goda relationer får personalen större trygghet och säkerhet i sitt arbete samtidigt som de kan utföra ett bättre arbete som i sin tur leder till att vårdtagarna får bättre service. Båda förvaltningarna anser att anställda är lyhörda för cheferna och vice versa. Även inom Besam uppfattade vi relationerna mellan chefer och anställda och anställda emellan som goda. Cheferna inom organisationen är lyhörda för personalen och deras idéer samtidigt som personalen visar positiv respons. Inom organisationen sker löpande utvecklingssamtal med de anställda. Även här får personalen chansen att yttra sig om allt som rör arbetet. Genom utvecklingssamtalen får personalen möjlighet att veta vad cheferna inom organisationen förväntar sig av varje anställd. Ifö Ceramics AB är en platt organisation där personkemin och arbets kvalitet anses stå i centrum.

---

<sup>138</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

Genom god personkemi och bra relationer till ledningen försäkras de anställda sin tillvaro i företaget och blir automatiskt delaktiga i processen att uppnå uppsatta mål. Enligt Revisionsbyrå X är relationerna mellan chefer och anställda och anställda emellan väldigt goda. Redan vid nyanställning får varje anställd en handledare och en coach för att stödja den nyanställde i arbetet. Inom denna organisation arbetar man mycket i team vilket stärker relationerna mellan anställda samtidigt som det är ett väldigt effektivt arbetssätt. Genom teamarbete delar de anställda med sig kunskaper och erfarenheter. Vi anser att detta arbetssätt är både bra för relationerna mellan anställda och för de anställdas effektivitet i arbetet. Detta leder i sin tur till att organisationens totala effektivitet ökar.

Dagens organisationer försöker etablera nya relationsslag med sina anställda då dessa förväntas vara personligt förbundna med organisationens mål och gör allt för att förverkliga dessa. I utbyte för det får medarbetarna mer inflyttande i organisationen. Organisationerna gör detta för att leva upp till de krav och förväntningar som ställs av deras kunder och intressenter<sup>139</sup>. Inom alla våra fallorganisationer finns en strävan efter att involvera personalen i organisationens angelägenheter. Genom detta får personalen större inflyttande i organisationen. Vi anser att personalens inflyttande i organisationen är beroende på organisationernas respektive verksamhet. Inom Besam och Revisionsbyrå X erbjuds personalen varierande möjligheter beroende på vilken personalkategori man tillhör. En auktoriserad revisor eller en civilingenjör har större inflyttande inom organisationen än vad en revisorsassistent eller en produktionsanställd har. Inom dessa organisationer är personalen involverad i verksamheterna i mycket större grad än personalen i de resterande fallorganisationerna. Inom Ifö Ceramics AB utgörs som sagts tidigare den största delen av personalen av produktionspersonal. Organisationen försöker involvera denna personalkategori i verksamheten men det kan inte ske i samma omfattning som inom en kunskapsorganisation. Även inom förvaltningarna för vård och omsorg försöker man engagera personalen i verksamheterna. Detta engagemang begränsas och måste ske inom ramen för lagar och regler verksamheten måste följa. I vilket fall som helst strävar fallorganisationerna efter ett engagemang av personalen i verksamheterna men dock inte i samma omfattning. Axelssons teori om företagets etablering av nya relationsslag med sina anställda stämmer inte helt överens med vår undersökning. Vi kan härmed hävda att denna teori stämmer mer med de

---

<sup>139</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

undersökta kunskapsorganisationerna där personalen har större inflyttande i verksamheterna än i de övriga fallorganisationerna.

#### **5.4.2.2 Ledarstil och kompetensutveckling**

Genom förändringar i arbetet uppkommer ett högre krav på medarbetarnas initiativ, beteende och prestation och till följd därav också på deras individuella arbetsmotivation. Dessa förändringar leder även till att arbetsmotivationen blir en allt viktigare fråga för företagets ledare som i sin tur behöver utveckla en ledarstil som skapar engagemang och motivation hos medarbetarna. Hur ledarskapsbeteendet påverkar det önskade resultatet är en fråga som ställs i denna teori utifrån en fokus på de underställdas ansträngningar och tillfredsställelse. Initiativen till kompetensutvecklingen kommer enligt vår undersökning från såväl organisationerna som personalen. Både ledningen och personalen har en mycket positiv inställning till kompetensutveckling inom fallorganisationerna. Initiativen till kompetensutvecklingen inom t ex förvaltningarna för Vård och omsorg kommer både från stat och kommun i form av förslag till kompetensutvecklande aktiviteter, men kan även komma från anställda inom förvaltningarna i form av önskemål om vilken typ av utbildning de anställda vill delta i. Genom vår undersökning kom vi fram till att samtliga fallorganisationer ger stort utrymme till personalen att själva komma med initiativ. Med tanke på det samhälle vi lever i är detta en självklarhet, hur som helst anser vi att detta är ett bra och effektivt medel för organisationerna att ge varje enskild anställd möjligheten att själv initiera och påverka arbetet och karriären.

Inom samtliga fallorganisationer har ledarskapet stor inverkan på resultatet av kompetensutvecklingen. Ledningen tar tillvara varje medarbetares kunskaper och uppmuntrar till kompetensutvecklingen inom organisationerna. Cheferna försöker leva upp till organisationernas värderingar genom att dela med sig kunskaper och se till att medarbetarna utvecklas. Den ledarstil som eftersträvas inom varje organisation är den som i den specifika situationen bäst bidrar till att medarbetarna kan lösa sina uppgifter. T ex inom Revisionsbyrå X uppmuntrar cheferna till kompetensutveckling genom att låta medarbetarna som närmast sig karriären delta i t ex ledarskap- eller projektutbildningar. Revisionsbyrå X är det enda organisationen bland de undersökta fallorganisationerna som använder sig av ett Coachingsystem. Detta system hjälper medarbetarna att veta var dessa ligger i karriärstegen samt hur de sedan kan vidareutvecklas i denna steg. Via coaching får medarbetarna handledning, mentorskap eller konsultation genom att matcha ihop deras vilja och önskemål med vad som är önskvärt för företaget. Detta leder till att medarbetarna behärskar sina dagliga arbetsuppgifter och även tränar sina färdigheter i teamarbete. Denna typ av ledarskap betraktas vara mer stödjande och pedagogiskt, den får medarbetarna att känna tillit, skapa

förutsättningar för att sedan kunna lösa sina arbetsuppgifter samt våga agera och lära sig av erfarenheter<sup>140</sup>. Genom vår undersökning kom vi fram till att förutom inom Ifö Ceramics AB arbetar de undersökta organisationerna i team. Att arbeta i team anses av fallorganisationerna vara ett väldigt effektivt sätt att dela med sig och sprida kunskap inom organisationen. Inom Ifö Ceramics AB arbetar de anställda annorlunda då merparten av personalen är produktionsanställda med specifika arbetsuppgifter. För att effektivisera arbetet inom denna organisation flyttas personalen runt inom produktionen.

### **5.4.2.3 Motivation**

Inom förvaltningarna för vård och omsorg motiveras personalen till kompetensutveckling genom att hela tiden utvecklas. Alla personalkategorier har stor nytta av kompetensutveckling, inte bara ekonomisk nytta utan även att personalen känner trygghet i arbetet. Genom kompetensutvecklingen får de anställda en ökad kompetens, de blir flexibla och får större ansvar och erkännande i arbetet. Motivationen för kompetensutveckling inom Besam är väldigt viktig. Eftersom organisationen vill vara ledande inom sin bransch vill de vara en attraktiv arbetsgivare. Detta gör organisationen genom att erbjuda stora utvecklingsmöjligheter för sin personal. Den personliga utvecklingen i arbetet motiverar de till kompetensutveckling. Besams anställda får t ex möjligheten att åka till andra länder och arbeta inom koncernen för att utbilda sig. Inom Ifö Ceramics AB motiveras de anställda till kompetensutvecklingen genom olika belöningar men även genom att de anställda får erkännande och ansvar. De anställda har möjlighet att utvecklas internt inom organisationen från att vara t ex monterare till att bli en ansvarig över avdelningen. Eftersom Revisionsbyrå X söker medarbetare som vill utvecklas, är medarbetarna redan motiverade till kompetensutveckling genom karriärsteget som erbjuds av organisationen. Genom att erbjuda ett utmanande och stimulerande arbete med utvecklingsmöjligheter motiveras personalen till kompetensutveckling.

Mänskligt handlande drivs av yttre och inre motivation. Ett handlande som styrs av *yttre* motivation styrs av en strävan efter yttre belöningar, strävan att undvika motgångar eller bestraffningar. Motsatsen blir alltså *inre* motivation där individen handlar på ett visst sätt för att handlandet har ett eget värde. Genom vår undersökning fann vi likheter i motivationen i

---

<sup>140</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

våra fallorganisationer. Alla fallorganisationer erbjuder sina anställda utvecklingsmöjligheter. Utvecklingsmöjligheterna är varierande utifrån varje organisations perspektiv. De största utvecklingsmöjligheterna av personalen är enligt vår undersökning inom Besam och Revisionsbyrå X. Detta anser vi beror på att båda organisationerna är kunskapsorganisationer. Inom förvaltningarna för vård och omsorg finns det också stora utvecklingsmöjligheter men inte i samma omfattning som inom kunskapsorganisationerna. Denna skillnad anser vi bör finnas då det finns stora skillnader i kravet på produkterna och/eller tjänsterna som erbjuds av dessa organisationer. Inom Ifö Ceramics AB är utvecklingsmöjligheterna inte i samma omfattning som i de övriga fallorganisationerna. Detta anser vi beror på att den största delen av personalen inom denna organisation arbetar inom produktion där utvecklingsmöjligheterna är begränsade. Motivationen till kompetensutveckling i alla fallorganisationerna sker enligt vår undersökning genom en interaktion av både yttre och inre motivation. Genom undersökningen har vi fått en uppfattning av att personalen inom de olika fallorganisationerna strävar efter yttre belöningar samtidigt som personalen vill undvika motgångar i arbetet. Dessutom har vi en uppfattning av att personalen inom fallorganisationerna upplever kompetensutveckling som meningsfull och intressant. Detta för att inom alla fallorganisationer bemöts personalens initiativ till kompetensutveckling på ett positivt sätt.

Ett viktigt inslag i förhållandet mellan företag och medarbetare är lönen. Om lönen upplevs som ”orättvist” kan den fungera mycket destruktivt, men lönen kan dock också ha positiva effekter<sup>141</sup>. Anställda inom förvaltningarna för vård och omsorg inom båda Lanskrona och Malmö får någon form av belöning genom exempelvis individuell löneutveckling. Men inom förvaltningarna finns inga andra belöningsystem. Inom Ifö Ceramics AB motiveras de anställda till kompetensutveckling även genom incitamentlöner och förmåner. Ju mer flexibla de anställda är desto högre blir lönen. Även anställda inom Revisionsbyrå X har en individuell lönesättning vars storlek är beroende på var man befinner sig i karriärsteget. Vi har tyvärr inte fått svar på hur Besam gör i denna fråga. Vi anser inte att våra fallorganisationer nödvändigtvis behöver erbjuda incitamentlöner eftersom fallorganisationerna kompenserar detta med andra belöningar. Det kan t ex handla om personalen växer i sin yrkesroll mm. Detta är främst förekommande inom kunskapsorganisationerna.

---

<sup>141</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft



#### **5.4.2.4 Ekonomistyrning för kompetensutveckling**

Uppföljningen av kompetensutveckling inom förvaltningen för vård och omsorg i Landskrona kommun sker genom en uppföljning av antalet anställda som deltagit i respektive utbildningsprogram. Uppföljningen inom denna organisation sker även genom utvärderingar av utbildningarna och vårdragarnas respons efter att de fått en speciell behandling. Inom förvaltningen för vård och omsorg i Malmö sker uppföljningen av kompetensutvecklande åtgärder genom mätningar av vårdragarnas nöjdhet med vården. Detta sker genom enkäter som skickas till vårdragarna med några års mellanrum. Kompetensutvecklingen inom Besam följs ständigt upp genom köplistor för de kompetensutvecklande åtgärderna. Sedan sätter organisationen upp kompetensutvecklingsmål som därefter följs upp genom mätningar av nyckeltal. Inom Ifö Ceramics AB följs resultat av kompetensutvecklingen upp genom utvärderingar i ledningsgruppen. Även inom Revisionsbyrå X följs resultatet av kompetensutvecklingen upp ständigt. Varje utbildningsnivå har ett ramverk som beskriver förväntningarna på respektive nivå när det gäller t ex klientrelationer, företagskunskap osv. Uppföljningen inom organisationen sker genom löpande och årliga utvärderingar om interna projekt och kunduppdrag där mer erfarna medarbetare utvärderar de mindre erfarna. Medarbetarna har även uppföljnings- och utvecklingssamtal med de närmaste cheferna två gånger per år. Under dessa samtal får medarbetarna reda på var de befinner sig i karriären och vart de är på väg.

För en väl fungerande kompetensutvecklingsprocess är det enligt vissa synsätt som nämnts tidigare nödvändigt att kunna följa upp sina satsningar. Många företag använder sig av olika kvalitativa uppföljningsinstrument, såsom enkäter och intervjuer, som komplement till de ekonomiska mätetalen<sup>142</sup>. Alla våra fallorganisationer följer upp resultatet av kompetensutvecklingen. Sättet uppföljningen sker på är varierande. Förvaltningarna för vård och omsorg och Revisionsbyrå X använder sig av kvalitativa uppföljningsinstrument då dessa organisationer följer upp kompetensutvecklingen genom utvärderingar av olika slag. Både Besam och Ifö Ceramics AB följer resultatet av kompetensutvecklingen genom utvärderingar i form av ekonomiska mätetal. Skillnaderna i användningen av uppföljningsinstrument anser vi beror på att kompetensutvecklingen bestäms av olika skäl. För att besluta om kompetensutvecklande åtgärder inom de varuproducerande organisationerna måste det finnas

---

<sup>142</sup> Axelsson B, Kompetens för konkurrenskraft

behov av kompetensutveckling. Dessutom måste kompetensutvecklingen vara lönsam utifrån organisationens perspektiv. Inom de tjänsteproducerande organisationerna bestäms en stor del av kompetensutvecklingen av lagar och politiska beslut. Dessa organisationer har tydliga krav på tjänsterna de erbjuder och därmed krav på medarbetarnas kunskap. Uppföljningen av kompetensutveckling inom de varuproducerande organisationerna sker i syfte att försäkra sig om att organisationerna uppnått de uppsatta målen med kompetensutvecklingen. I de tjänsteproducerande organisationerna vill man genom uppföljningen av kompetensutvecklingen försäkra sig om att medarbetarna fått den kunskap organisationerna hade för avsikt att förse dessa med. Detta anser vi är mycket viktigt för att kontrollera att medarbetarna har fått den kunskap som kompetensutvecklingen skulle ge. Även här är uppföljningen av kompetensutveckling en viktig process för att veta om man uppnått målen man haft med kompetensutveckling. Trots olikheter i åtgärderna kring kompetensutveckling är syftet med uppföljningen detsamma inom alla fallorganisationerna. Metoderna för denna uppföljning är olika inom våra fallorganisationer beroende om organisationerna är varuproducerande eller tjänsteorganisationer. Denna skillnad uppstod i vår undersökning men dock behöver den inte vara generell inom alla organisationer.

#### **5.4.1 Kundvärde/vårdtagarvärde**

Vårdtagarna inom förvaltningarna för vård och omsorg består av äldre och funktionshindrade personer. Inom förvaltningarna för vård och omsorg styrs tjänsteerbjudandet till vårdtagarna av lagar och statliga projektbidrag, därför finns det inte utrymme för förvaltningarna att själv komma med nya erbjudanden. Erbjudanden till vårdtagarna kan förändras genom nya diagnosgrupper som kräver kompetensutveckling av personalen. Förvaltningarna för vård och omsorg erbjuder sina anställda den kunskap som behövs för att de ska kunna klara av sina arbetsuppgifter. Genom större kunskap kan de anställda utifrån statliga beslut utföra arbetet på ett mer flexibelt sätt. Varje vårdtagare tilldelas personal från olika yrkeskategorier beroende på vårdtagarens behov. Personalen får reda på vårdtagarnas önskemål genom en vårdplanering där vårdtagarnas behov diskuteras tillsammans med personalen. Inom förvaltningen i Landskrona kommun finns det även ett system för klagomål för att ta reda på vårdtagarens önskemål. Förvaltningen försöker att tillgodose dessa önskemål om möjligheter finns. I Malmö kommun arbetar man lite annorlunda, där ger man mer bestämmanderätt till vårdtagarna. Uppstår det liknade önskemål från flera vårdtagare försöker förvaltningen att

ändra arbetssättet, detta ger vårdtagarna mer bestämmanderätt. Det kan uppkomma situationer där de anställda inom förvaltningarna inte kan lösa vårdtagarens problem, detta anser man kan bero på annat än bristande kunskap hos personalen. T ex kan personkemin vara ett hinder i arbetet men detta är ytterst ovanligt inom båda förvaltningarna. Vid sådana situationer försöker förvaltningarna lösa detta genom att vårdtagaren tilldelas annan personal.

Besams största kunder är Retail, Hospitality och stora köpcentra. Inom organisationen sker försäljningen till slutkunden via arkitekter och byggingenjörer. Idéerna till nya produkter kommer ifrån produktchefer vilka deltar i mässor för att ta reda på konkurrenternas produkter samtidigt som de samtalar med kunder. Idéer till nya produkter kommer även från organisationens anställda och organisationens dotterbolag. All produktutveckling sker via produktcheferna vilka är ansvariga för produktframställningen. Detta sker i samarbete med kunderna för att organisationen skall kunna tillverka kundanpassade produkter.

Även inom Ifö Ceramics AB sker försäljningen till slutkunden via mellanparter. Idéer till nya produkter kommer från marknadsundersökningar, organisationens kunder och även indirekt genom kundernas kunder. Anledningen till produktutvecklingen inom organisationen är för att hålla nere kostnaderna för produktionen samtidigt som organisationen måste följa tekniska ramar, avhängigt befintlig maskinpark, och interna ramar och normer. Ifö Ceramics AB hänger med i den tekniska utvecklingen genom kundernas tekniska krav men även genom förslag från organisationen. Produktutvecklingen sker i samarbete med kunden som efterfrågar produkten.

Inom Revisionsbyrå X består den största andelen kunder av medelstora och små företag. Dessa kunder finns inom alla branscher. Erbjudanden till kunderna består av redovisning, revision, skatterådgivning, riskhantering och corporate finance. Dessa erbjudanden är liknande konkurrenternas. Tjänsterna som erbjuds måste följa lagar och normer inom respektive område. Organisationens kunder har ett väldigt stort inflyttande över verksamheten. Inom denna organisation sker all tjänste- och kompetensutveckling utifrån kundernas behov och önskemål inom ramen för gällande lagar.

Företagen måste alltid vara beredd att ta till sig förändringar och vara öppna för nya intryck, de måste även förstå vad kunderna värdesätter för att kunna leverera de varor eller tjänster

som efterfrågas<sup>143</sup>. Genom undersökningen kom vi fram till att samtliga fallorganisationer erbjuder kundanpassande produkter och tjänster. Den produktutveckling och tjänsteutveckling som sker inom Besam, Ifö Ceramics AB och Revisionsbyrå X är för att kunna bemöta kundernas önskemål samtidigt som organisationerna strävar efter att behålla sina ledande positioner på marknaden. Genom täta samarbeten med kunderna försöker organisationerna skapa högre kundvärde. Inom förvaltningarna för vård och omsorg styrs tjänsteutveckling inte av vårdtagarna. Samarbetet med vårdtagarna sker inte av samma anledning som inom resterande fallorganisationer. Förvaltningarna är icke vinstdrivande därför uppstår det skillnader i samarbetet med vårdtagarna. Tjänsterna som förvaltningarna erbjuder är offentliga och ska finnas till för allmänheten oavsett vårdtagarnas ekonomiska ställning. Om vi utgår ifrån diskussionen kring tillfredsställelsen av kundernas behov inom förvaltningarna för vård och omsorg är politikerna och tjänstemän som arbetar inom kommunerna att betraktas som förvaltningarnas kunder. Med detta menar vi att förvaltningarna har politikernas behov som grund för sitt arbete. Därmed är det kommunerna som betalar för arbetet som utförs av förvaltningarna. Vid denna situation är det kommunerna och politikerna som uppträder som förvaltningarnas kunder. Om man betraktar kommuner som kunder skulle förvaltningarna möta de behov som politiker ställer upp. I övriga situationer är det vårdtagarna som betraktas som kunder. Förvaltningarna försöker vara lyhörda för vårdtagarna men vi anser att förvaltningarna inte kan vara alltför lyhörda eftersom det skulle gå emot politikernas beslut. Förvaltningarna får begränsade resurser till sitt förfogande och därmed inte alltid kan tillgodose vårdtagarnas alla önskemål.

Inom de vinstdrivande fallorganisationerna är samarbetet med kunden ytterst viktigt för dess framtida vinster. Inom samtliga fallorganisationer måste det enligt undersökningen finnas behov av produkt- och tjänsteutveckling innan man lägger ett extra värde på utveckling av dessa. Inom Besam och Revisionsbyrå X är det inte endast behoven hos kunden som styr produkt- och tjänsteutvecklingen, utan dessa organisationer strävar efter att vara ett steg före sina konkurrenter och därmed är utveckling av nya produkter inom Besam och tjänsteutvecklingen inom Revisionsbyrå X en del av syftet med satsningarna. Detta anser vi beror på att dessa organisationer är kunskapsorganisationer.

---

<sup>143</sup> Hunt S D; Arnett, D B; Madhavaram S, The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory

Varje företag måste förstå kundens behov innan ett extravärde läggs på produkten eller tjänsten. Detta gör företagen för att undvika att lägga tid och pengar på något som kunden inte efterfrågar<sup>144</sup>. Dessa påståenden stämmer väl in på våra fallorganisationer. Oavsett vilken typ av organisation och produkt- samt tjänsteutbud organisationerna erbjuder strävar alla efter att ta reda på kundernas önskemål och tillgodose dessa genom utveckling. Dock måste förvaltningarna för vård och omsorg i första hand följa politikernas anvisning som tyvärr inte alltid överensstämmer med vårdtagarens behov innan de kan ta hänsyn till vårdtagarens önskemål. Vidare anser vi att det är viktigt för organisationerna att det finns tillräckligt med kunskap och bra omdöme för att kunna erbjuda kunderna en hög grad av expertis, vilket kan kräva ständig utveckling av personal. Genom att ta reda på kundernas önskemål får fallorganisationerna information om kompetensutvecklingsbehoven som uppstår inom respektive organisation. Förvaltningarna är välinformerade om kompetensutvecklingsbehoven då dessa har dagliga kontakter med vårdtagarna. Men detta behov kan endas tillgodoses genom den ekonomiska planen som fastställs av stat och kommun. Därmed begränsas kompetensutvecklingen inom dessa organisationer. Frågan är bara om politikerna är medvetna om de verkliga kompetensutvecklingsbehoven och i hur stor utsträckning dessa stämmer överens med vårdtagarnas behov. Vi kan gott hävda att vårdtagarna inom de undersökta förvaltningarna inte kan påverka kompetensutvecklingen som om förvaltningarna låg på entreprenad och vore därmed vinstdrivande. Inom övriga fallorganisationerna är kompetensutvecklingen förenlig med dess kundbehov.

#### **5.4.2 Kundrelationer/Vårdtagarrelationer**

Fredriksson och Springer definierar relationen till kunderna som företagets direkta och indirekta kontakter med dessa. De direkta kontakterna innebär personliga kontakter som görs via bolagen, t ex via telefon, personliga möten, Internet och fax. Med indirekta kontakter menas kundkontakter som görs via en tredje part. Dessa relationer innebär att kunden blir tillfredställd vilket leder till att mervärdes tjänster som service och leveranssäkerhet blir mer intressanta<sup>145</sup>.

---

<sup>144</sup> Hunt S D; Arnett D B; Madhavaram S, The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory

<sup>145</sup> Fredriksson R; Springer F, Postorderföretag medier Internet och katalog

Inom förvaltningarna för vård och omsorg byggs relationerna till vårdtagarna upp genom hemvårdarnas och sjuksköterskornas direkta kontakter med vårdtagarna. Men undersköterskorna står för de närmaste relationerna till vårdtagarna. Ett annat sätt att bygga upp relationerna till vårdtagarna är genom möten med biståndshandläggarna som beviljar de olika insatserna. Förvaltningarna för vård och omsorg strävar efter att ha bra relationer till vårdtagarna då det finns en relation mellan bemötandet, förmågan att vara lyhörd och kompetens som alltid kan utvecklas i alla stadier. Vid bristande personkemi mellan anställda och vårdtagare överläts arbetet till andra personer inom gruppen. Alla anställda som arbetar inom förvaltningarna för Vård och omsorg arbetar i enlighet med Sekretesslagen. Det är tillåtet att prata om utvecklingsbehov kring vårdtagaren samt dennes tillstånd utan att ge information om personens identitet. Detta anses ge en trygghet i relationerna mellan vårdtagaren och personalen. Trots att arbetet inom vården är mycket lag styrt och politiker styrt måste vårdtagarna behandlas med respekt. Utformningen av arbetet runt vårdtagarna ska ske med inlevelse och personligt engagemang. Arbetet kan skilja sig mellan olika stadsdelar och kommuner men vården ska ske på lika villkor. Besam anser sig ha trogna kunder och relationerna till dessa uppfattas som goda. Organisationens dotterbolag ansvarar för kundrelationerna då det är de som står för de direkta kundkontakterna. Besams kundkontakter sker på ett indirekt sätt, oftast genom arkitekter, den slutgiltiga kunden har ingen direkt kontakt med bolaget. Ett sätt att behålla täta relationer med kunderna är genom att organisationen arbetar med att utbilda kunderna i t ex hur man underhåller dörrar så att trafikflöden fungerar som de ska. All produktutveckling inom organisationen sker i samarbete med kunderna. Även Ifö Ceramics AB anser att relationerna till kunderna är långvariga och goda med ständig täta kontakter. Idéer till nya produkter kommer genom organisationens relationer till kunderna men även indirekt genom kundernas kunder. Organisationens arbetar ofta nära kunden för att utveckla skräddarsydda lösningar för att möta kundernas enskilda krav. Kunden kan efterfråga specialtillverkade produkter som organisationen tillverkar om det finns tekniska möjligheter och ekonomisk lönsamhet. Inom Revisionsbyrå X kan kundrelationerna skilja sig beroende på vilken typ av kund det är. Vid större kunder arbetar revisorerna som granskare, medan vid mindre kunder arbetar revisorerna mer som konsulter. Här blir relationen till kunderna mycket närmare. Målsättningen inom organisationen är att ha goda kundrelationer oavsett vilka tjänster som erbjuds. Kundrelationerna kan bero på vilket skede i verksamheten kundföretaget befinner sig i. Om ett kundföretag befinner sig i en svår situation sker kontakterna löpande vilket stärker organisationens relation till kunden. Kundrelationerna inom organisationen förstärks även genom utbildningar som erbjuds av

organisationen i syfte att utbilda kunderna i skatt, redovisning mm. Dessutom håller organisationen kunskapsdagar i syfte att ha fler kontakter med sina kunder.

Enligt vår undersökning är relationssambanden väldigt viktiga inom alla fallorganisationer. Alla fallorganisationer har bra relationer med sina kunder/vårdtagare och strävar efter att ha bra relationer till dessa i fortsättningen. Detta har vi funnit vara lika viktigt oavsett om organisationen är vinstdrivande eller icke vinstdrivande. Den goda kund/vårdtagare relationen anser vi är bra och är nödvändig att ha som mål då alla fallorganisationers tjänster och produkter är väldigt kundpassade. En skillnad som vi träffat på är att kundkontakter/vårdtagarekontakter skiljer sig mellan fallorganisationerna. Inom de varuproducerande fallorganisationerna sker kundkontakterna oftast indirekt via en tredje part. Medan inom tjänsteorganisationerna sker kundkontakterna/vårdtagarekontakterna direkt med kunden/vårdtagaren. Men vi anser inte att skillnaderna i kundkontakterna mellan varu- och tjänsteproducerande organisationer är generella då det finns varuproducerande organisationer med direkta kundkontakter som t ex matkedjebutiker med egna produkter och tjänsteorganisationer med indirekta kundkontakter såsom banker.

Vårdtagarrelationerna inom de både undersökta förvaltningarna för vård och omsorg skiljer sig inte så mycket åt. Trots att det kan vara mindre skillnader så arbetar förvaltningarna på liknande sätt och relationerna uppfattas som goda inom både organisationerna. I Malmö ges vårdtagarna större möjligheter till att själv vara med och bestämma för hur den hjälp de får ska fördelas medan i Landskrona har vårdtagarna inte samma möjlighet. Detta anser vi bero på att satsningarna inom vården i Landskrona är mindre än i Malmö. De ekonomiska resurserna ligger även till grund för att vårdtagarrelationerna har förändrats över tiden till att bli mindre personliga. Idag har man som anställd inte lika mycket tid att lägga på varje vårdtagare och detta anser vi leder till att vårdtagarrelationerna blir mindre personliga. Även inom de resterande fallorganisationerna strävar man efter goda och långvariga kundrelationer som positivt påverkar organisationernas framtida vinster. Besam, Ifö Ceramics AB och Revisionsbyrå X utvecklar sina produkter och tjänster i samarbete med kunderna. Kundrelationerna inom dessa organisationer är väldigt viktiga och avgörande till stor del för dess fortsatta verksamheter. Vikten av kundrelationerna inom fallorganisationerna kan vi påstå är större inom de vinstdrivande fallorganisationerna. Däremot finner vi en likhet i strävan efter att ha goda och långvariga relationer med kunder/vårdtagare inom samtliga organisationer oavsett om organisationerna är vinstdrivande och icke vinstdrivande.

## ***5.5 Kunskapsomvandling och kunskapsspridning inom fallorganisationerna***

Överföring av kunskap medför olika fördelar både när det gäller olika delar av organisationen och mellan olika individer då den minskar beroendet till anställda med unika kompetenser samtidigt som den ökar möjligheten till att kunskap utvecklas<sup>146</sup>. Syftet med strategier för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte är att utnyttja de kunskaper som finns inom ett företag på ett effektivt sätt. Genom att individernas kunskaper övergår till att bli allmängiltiga för hela organisationen och därefter ingår i organisationens system av kunskaper, föreställningar och värderingar skapas en lärande organisation<sup>147</sup>.

Inom förvaltningen för vård och omsorg Lanskrona når samma information ut till alla anställda. Förvaltningen arbetar med nätverk. Genom att anställda med olika kompetensutvecklingsuppdrag träffas regelbundet, diskuterar dessa sina uppdrag och får därigenom ytterligare kompetensutveckling, som sedan överför kunskapen vidare till andra anställda. Då mycket av utbildningarna inom hälso- och sjukvård sker internt inom organisationen, överförs kunskapen på ett effektivt sätt mellan de anställda. Förvaltningen har introduktion för alla nya anställda, på så sätt lär de av sina kollegor. Hemvårdarna i äldreomsorgen träffas regelbundet för att ha reflekterande samtal. En hel del rutiner finns också nerskrivna. Enligt Hälso- och sjukvårdslagen måste hemvårdarna dokumentera allt de gör inom den medicinska biten. Hemvårdarna ska även dokumentera den sociala biten. När en anställd slutar lämnar denna inget efter sig såvida det inte är skriftliga rutiner, undersökningar eller rapporter. Inom Förvaltningen för vård och omsorg i Malmö är det viktigt att sprida ut den kunskap de anställda skapar sig genom interna utbildningar. Att kunna sprida ut denna kunskap har även ekonomiska fördelar. Spridningen av kunskapen de anställda får genom projektet kompetensstegen sker i cirkelform, dvs. i form av mindre kurser utförda av anställda som deltagit i projektet som sedan överförs till andra osv. Inom Besam sprids kunskapen som kommer från nyexaminerade anställda över till resterande kollegor vilket fungerar som uppdateringar för personalen som anställdts tidigare. Samtidigt förs kunskap även från erfarna anställda till de nya. Organisationen har en projektorganisation för kompetensutveckling som kopplas till produktutvecklingen. Mycket av kunskapsöverföringen sker därför genom att anställda arbetar i projektform.

---

<sup>146</sup> Ruggles R, Knowledge Tools

<sup>147</sup> Hellgren B; Löwstedt J, Tankens företag



Inom Ifö Ceramics AB effektivteras arbetet genom att ha rätt man på rätt plats. De anställdas kunskaper kan genom detta tillfalla organisationen. Kunskapen inom organisationen lagras genom registreringsbevis i vilka utbildningar de anställda deltagit i. Ifö Ceramics AB har även ett internt datasystem för att få en tillbakakoppling i produktionsledet. Genom detta system kan organisationen åtgärda eventuella fel i produktionen. Kunskapen vad gäller etablering av kundrelationer anses av organisationen är svår att överföra eftersom relationerna med kunderna sker genom personliga kontakter. Organisationens kunduppdrag sker via försäljningschefen och en "backup". Dessutom dokumenteras allt som sker under kontakterna med kunderna i form av rapporter som sedan publiceras på arbetsplatsen. På detta sätt överförs kunskapen om kundrelationerna till andra anställda inom organisationen. Även inom koncernen sker ett kompetensutbyte för de olika personalgrupperna såsom IT-tekniker, säljare samt inköpare genom olika mötesträffar för att öka anställdas kompetens inom de olika personalgrupperna. Genom deras egna kontaktnät skapas ett starkare kontaktnät inom Ifö Ceramics AB. Inom Revisionsbyrå X syftar all kompetensutveckling som sker inom organisationen till att öka kundernas värde. Personalen måste ständigt uppdateras inom förändringar för att kunna överföra denna kunskap vidare till kunderna. Inom denna organisation arbetar man mycket i team där medarbetarna delar med sig kunskaper och erfarenheter. Överföringen av kunskap mellan anställda sker därför genom teamarbete. Kunskapsöverföring till kunderna sker genom utbildningar och genom utdelning av informationsmaterial om förändringar som skett. Kunskapsöverföringen mellan organisationen och kunderna sker även genom kundbesök.

Vår undersökning visar att alla fallorganisationerna arbetar väldigt effektivt med kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte. Samtliga fallorganisationer anses utnyttja de anställdas kunskaper och försöker att överföra denna kunskap till resterande anställda inom respektive organisation. Genom denna undersökning har vi funnit en likhet i kunskapsöverföringen inom de flesta fallorganisationerna. Förutom Ifö Ceramics AB arbetar anställda inom resterande fallorganisationerna i team där överföring av kunskap sker först inom teamets medlemmar och sedan till andra team inom respektive organisation. Kunskapsöverföringen inom Ifö Ceramics AB sker genom att personalen flyttas runt inom de olika avdelningarna i organisationen. Genom detta sätt delar anställda med sig sina kunskaper och erfarenheter. Inom samtliga fallorganisationerna sker dessutom ständiga dokumentationer över arbetsmetoder och kund/vårdtagarekontakter vilket underlättar kunskapsspridningen

inom respektive organisation. Dokumentationer förvandlar personalens kunskaper till att bli en tillgång för organisationen, inte minst vid personalavhopp. Alla fallorganisationer har enligt undersökningen välfungerande kunskapsspridning och kunskapsöverförings metoder som är anpassade till varje organisations verksamhet och behov. De interna utbildningar som sker inom alla fallorganisationerna underlättar samarbetet och kunskapsöverföringen mellan de anställda, dessutom ger dessa utbildningar ekonomiska fördelar då de är betydligt billigare än de externa utbildningarna. En likhet som vi funnit mellan de undersökta kunskapsorganisationerna är sättet de tar till sig ny kunskap. Båda Besam och Revisionsbyrå X har nära samarbete med högskolor och universitet och det sker mycket rekrytering av nyexaminerade. På så sätt får dessa organisationer färsk kunskap vilket sedan används effektivt.

## 6 SLUTSATSER



---

*I kapitel presenteras de slutsatser som påvisar det viktigaste resultatet som vi med forskningsunderlaget som grund kom fram till. Avslutningsvis kommer vi att ge förslag och idéer för fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

För att underlätta för läsarna har vi i nedanstående tabell markerat de delar vi undersökte i de olika fallorganisationerna. Kategorierna i tabellen är baserade på analyskapitlet. Varje fallorganisations specifika läge inom de valda områdena kommer att representeras i sin respektive ruta.

	Vård och omsorg Landskrona	Vård och omsorg Malmö	Besam Sverige AB	Ifö Ceramics AB	Revisionsbyrå X
<b>Kompetens</b>					
Utbildningskrav	Oftast	Oftast	Ja	Nej	Ja
<b>Kompetensutveckling</b>					
Lagstadgad kompetensutveckling	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
Kompetensutveckling utifrån kunderna	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Interna utbildningar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Externa utbildningar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Kompetensutvecklingsprocess</b>					
<b>Kompetensplanering</b>					
- Fastlagd plan	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
- Ej fastlagd plan	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej
<b>Omvärldsfaktorer</b>					
Interaktion av yttre och inre kontext	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Stödjande system</b>					
<i>Psykologiska kontrakt</i>					
- Lyhördhet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
- Involvering i verksamheten	Begränsad	Begränsad	Ja	Begränsad	Ja
Initiativ (chef/anställd)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Interaktion av inre och yttre Motivation	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Uppföljningsmetoder	Kvalitativ	Kvalitativ	Mätetal	Mätetal	Kvalitativ
<b>Kundvärde/vårdtagarvärde</b>					
Anpassning till kundernas/vårdtagarnas krav	Begränsad	Begränsad	Ja	Ja	Ja
Kundanpassande produkter/tjänster	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Kundrelationer/vårdtagarrelationer</b>					
Kundkontakter	Direkt	Direkt	Indirekt	Indirekt	Direkt
Kundernas inverkan till kompetensutveckling	Begränsad	Begränsad	Ja	Ja	Ja
<b>Kunskapsomvandling/spridning</b>					
Team	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja

Fallorganisationerna har olika definitioner på begreppet kompetens, men innebörden av begreppet är detsamma. Alla våra fallorganisationer har genom undersökningen visat att deras anställda har den kompetens som krävs och behövs för att bemöta kundernas och marknadens krav. Utbildningsnivån varierar mellan de undersökta organisationerna. Inom Revisionsbyrå X krävs att samtliga anställda har akademisk utbildning. Besam ställer också höga utbildningskrav på sin personal förutom på produktionspersonalen. Ifö och förvaltningarna för vård och omsorg har inga större utbildningskrav på den största andelen av sina anställda. Därmed finns de mest kompetenta medarbetarna inom de undersökta kunskapsorganisationerna, Besam och Revisionsbyrå X.

Samtliga fallorganisationerna satsar på kompetensutveckling, men de största satsningarna fann vi inom Revisionsbyrå X och Besam. Organisationerna som kompetensutvecklar sin personal utifrån kunderna är Besam och Ifö Ceramics AB. Resterande fallorganisationer kompetensutvecklar till följd av lagar och regler. Revisionsbyrå X kompetensutvecklar utifrån kunderna men detta måste överensstämma med de regler som organisationen måste följa i sin verksamhet. Utbildningarna inom samtliga fallorganisationer sker både internt och externt. Men den mesta kompetensutvecklingen sker via de interna utbildningarna i alla fallorganisationerna då dessa anses vara väldigt effektiva och ekonomiskt lönsamma. Utöver interna utbildningar sker det även en hel del externa utbildningar men inte i samma utsträckning som de interna. Förvaltningarna för vård och omsorg är de organisationer som satsar mest på personalen med lägst kompetens. Samtliga fallorganisationer anser sig ha den kompetensutveckling som krävs för att möta de krav och förutsättningar som ställs på verksamheterna.

Alla fallorganisationer strävar efter att ha en bra kompetensutvecklingsstrategi. Denna visade sig vara mest tydlig inom Revisionsbyrå X och Besam. Vår undersökning visar varierande synpunkter för planering av kompetensutvecklingen inom de olika fallorganisationerna. Förvaltningarna för vård och omsorg och Revisionsbyrå X följer fastlagda planer för kompetensutveckling dvs. att de planerar utifrån ett rationalistiskt perspektiv. Besam och Ifö Ceramics AB följer ingen fastlagd plan för kompetensutveckling i sina verksamheter. Dessa organisationer följer därmed ett icke rationalistiskt perspektiv vid planeringen av sin kompetensutveckling.

Inom alla fallorganisationer har vi funnit en likhet i hur kompetensutvecklingen bestäms dvs. att det sker ett samspel mellan yttre och inre kontext i bestämmandet av kompetensutvecklingen. Involvering av personalen i verksamheterna är störst inom kunskapsorganisationerna. Dessa organisationer erbjuder stora utvecklingsmöjligheter och har en strävan efter att vara en attraktiv arbetsgivare. Genom vår undersökning kom vi även fram till att samtliga fallorganisationer ger utrymme till personalen att själva komma med initiativ till kompetensutveckling. Både ledningen och personalen anses ha en mycket positiv inställning till kompetensutveckling inom fallorganisationerna. Ledarskapet har stor inverkan på resultatet av kompetensutvecklingen. Cheferna inom fallorganisationerna anser sig försöka leva upp till organisationernas värderingar genom att dela med sig kunskaper och se till att medarbetarna utvecklas. Den ledarstil som eftersträvas inom varje fallorganisation är den som i den specifika situationen bäst bidrar till att medarbetarna kan lösa sina uppgifter.

Även när det gäller motivation fann vi i undersökningen likheter mellan fallorganisationerna då alla erbjuder sina anställda utvecklingsmöjligheter som varierar utifrån varje organisations perspektiv. De största utvecklingsmöjligheterna fann vi inom Revisionsbyrå X och Besam. Motivationen till kompetensutveckling inom alla fallorganisationer sker genom en interaktion av både yttre och inre motivation. Genom undersökningen har vi dessutom fått en uppfattning av att personalen inom de olika fallorganisationerna strävar efter yttre belöningar samtidigt som de vill undvika motgångar i arbetet. Utöver det anses kompetensutvecklingen upplevas som meningsfull och intressant.

Samtliga fallorganisationer följer upp resultatet av kompetensutvecklingen. Men sättet uppföljningen sker på är varierande beroende på om organisationerna är varuproducerande eller tjänsteorganisationer. Inom de tjänsteproducerade fallorganisationerna används kvalitativa uppföljningsmetoder medan de varuproducerande organisationerna använder sig av mätetal vid sin uppföljning av kompetensutveckling. Skillnaderna i användningen av uppföljningsinstrument anser vi beror på att kompetensutvecklingen bestäms av olika skäl. Trots olikheter i kompetensutvecklingsåtgärderna är syftet med uppföljningen detsamma inom samtliga fallorganisationer.

Samtliga fallorganisationer erbjuder kundanpassande produkter/tjänster. Ett högre kundvärde anses kan uppnås genom täta samarbeten med kunderna/vårdtagarna. Kundkontakterna skiljer sig åt mellan de undersökta organisationerna. Inom förvaltningarna för vård och

omsorg samt Revisionsbyrå X sker det direkta kontakter med kunderna. Resterande organisationer har indirekta kontakter med sina kunder. De vinstdrivande fallorganisationer strävar alla efter att ta reda på kundernas önskemål och tillgodose dessa genom utveckling. Men förvaltningarna för vård och omsorg måste först och främst tillgodose politikernas krav och följa de lagar som reglerar verksamheten. Besam och Ifö Ceramics är de organisationer som ger störst möjlighet till sina kunder att påverka kompetensutvecklingen. Genom kundernas önskemål får dessa organisationer konkret information om var kompetensutvecklingsbehoven finns. Förvaltningarna för vård och omsorg ger vårdtagarna begränsade möjligheter till att påverka organisationernas kompetensutveckling. Därmed är kundernas inverkan på kompetensutveckling är enligt vår undersökning störst inom de vinstdrivande organisationerna. Relationssambanden mellan organisationerna och dess kunder/vårdtagare verkar vara väldigt viktiga inom alla fallorganisationer. Samtliga fallorganisationer anses ha bra relationer med sina kunder/vårdtagare och strävar efter att ha bra relationer till dessa i fortsättningen. Detta har vi funnit vara lika viktigt oavsett om organisationen är vinstdrivande eller icke vinstdrivande. Men vi anser att relationerna till kunderna är mycket viktigare inom vinstdrivande organisationer eftersom dessa organisationer söker sig till kunderna och inte tvärtom. Genom kunderna maximeras dessa organisationers vinster.

Vår undersökning visar att alla fallorganisationerna arbetar effektivt med kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte. Samtliga fallorganisationer anses utnyttja de anställdas kunskaper och försöker att överföra denna kunskap till resterande anställda. Vi har funnit en likhet i kunskapsöverföringen inom de flesta fallorganisationerna. Förutom Ifö Ceramics AB arbetar samtliga fallorganisationer i team. Dessutom sker ständiga dokumentationer över arbetsmetoder och kund/vårdtagarekontakter i de samtliga fallorganisationerna, vilket vi anser underlättar kunskapsspridningen inom respektive organisation. De interna utbildningar som sker inom alla fallorganisationerna underlättar samarbetet och kunskapsöverföringen mellan de anställda. Alla fallorganisationer anses ha välfungerande kunskapsspridnings och kunskapsöverföringsmetoder som är anpassade till varje organisations verksamhet och behov.

## ***6.2. Förslag till framtida forskning***

Inför framtida studier inom detta område tror vi att det skulle vara intressant att fördjupa undersökningen kring kompetensutvecklingsprocessen inom ett flertal företag inom en och samma bransch. Det skulle vara intressant att jämföra hur kompetensutvecklingsprocessen skiljer sig mellan mindre och större företag.

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

### *Böcker*

Andersen, I, (1998). *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M, (2000). *Ledning av kunskapsföretag; en studie av datakonsultföretag*. Stockholm: Norstedts juridik

Arbetsgruppen Konrad, (1990) *Den tysta balansräkningen*. Visby: Affärsvärden förlag AB

Argyris C, Schön A D, (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Axelsson, B, (1998). *Kompetens för konkurrenskraft: källor och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS (studieförb. Näringsliv och Samhälle).

Bjurklo, M; Kardemark, G, (2003) *Händelseredovisning. En bok om redovisning av kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Björkegren C, (1999). *Learning for the next project. Bearers and barriers in knowledge transfer within an organisation*. Linköping: Linköping Universitet.

Blomé, A, (2000): *Kunskapsföretaget*. Malmö: Liber ekonomi

Blomgren, Å; Kuikka, A, (1998): *Företaget i kunskapsekonomin, ny spelplan – nya spelregler – nya constellationer*. Stockholm: Sveriges Exportråd och Industrilitteratur AB

Bruzelius, L H, Skärvad, P-H (2004): *Integerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A; Bell, E, (2003). *Business research Methods*. Oxford University Press Inc., New York

Collins M; Hedberg B; Hansson J; Olve N-G, Westin C-J, (1998). *Fem röster om Knowledge Management. Kunskapsledning för kunskapsdelning*. Stockholm: Cepro.

Edvinsson, L, Malone, M S, (1997). *Det intellektuella kapitalet*. Liber ekonomi: Malmö

Ellström, P-E, (1996). *Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet

Ellström, P-E, (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publicia: Allmänna förl. (distributör).



- Ellström, P-E & Kock, H (1993) *Kompetensutveckling i offentlig verksamhet*. Stockholm: Civildepartementet/Allmänna Förlaget.
- Ellström, P-E, (2002). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- FARs Samlingsvolym 2006 – del 1*, Stockholm: FAR förlag
- Fredriksson, R; Springer, F, (2001). *Postorderföretag medier Internet och katalog - med fokus på kundrelationer*
- Granberg, O, (1998). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur
- Haglund, T; Ögård, L, (1995). *Livslångt lärande: en arbetsmodell för kompetensutveckling för att skapa en lärande organisation*. Uppsala: Konsultförlag.
- Hansson, J; Andersson Pähr E, (1999). *Intellektuellt kapital i teori och praktik*. Falun: AIT Falun AB
- Hellgren, B; Löwstedt J, (1997). *Tankens företag – kognitiva kartor och meningsskapande processer i organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Holme, I M, (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Håkansson, H; Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Jacobsen, D I, (2002). *Vad, hur och varför?* Författaren och Studentlitteratur
- Löwendahl, B R. (1992). *Strategig management of professional service firms*. Copenhagen: Hadelshöjskolens forlag: Munksgaarg International Publishers
- Kaplan, R S; Norton, D P, (1999). *The Balanded Scorecard*. Göteborg: ISL Förlag AB
- Marking, C, (1992), *Kompetens i arbete - En antologi*. Göteborg: Publica.
- Roos, G et al, (2006). *Den värdeskapande organisationen, intellektuellt kapital i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Ruggles R, (1997). *Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better*. På <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/html/toolsrr.html>
- Sandberg, J; Targama, A, (1998). *Ledning och förståelse- Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Sandberg, J, (1987) *Att utveckla och bevara kompetens. Organisationsutveckling sett ur ett kompetensperspektiv*. Göteborgs Universitet: Handelshögskolan
- Stein, J, (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Stewart, T A, (1999): *Intellektuellt kapital - organisationens nya förmögenhet*, Nerenius & Santérus förlag, Stockholm

- Sveiby, K-E, (1995). *Kunskapsflödet: Organisationens immateriella tillgångar*. Stockholm: Svenska Dagbladet i samarbete med Affärsvärlden.
- Sveiby, K-E, (1991). *Kunskapsledning – 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Stockholm: Affärsvärlden förlag AB.
- Sveiby, K-E; Risling, A, (1986). *Kunskapsföretaget; seklets viktigaste ledarutmaning?* Malmö: Liberförlag.
- Söderström, M, (1994) *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala Universitet: Pedagogiska Institutionen
- Tengblad, S; Hällsten, F, (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wiederheim-Paul, F; Eriksson, L T, (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Wittgenstein, L, (1992). *Filosofiska undersökningar*. Stockholm: Stiftelsen Bokförlaget Thales.
- Wolvén, L-E, (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Åkerberg, A, (1993). *Kompetens; den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet*. Helsingfors: Svenska handelshögskolan.

## ***Artiklar***

- Hunt, S. D., Arnett, D. B. & Madhavaram, S. (2006). *The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory*. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(2), 72-87.
- Lovelock, C. H. (1983). *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. *Journal of Marketing* 47(3), 9-20.
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). *The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing* 58(3), 20-38.
- Nonaka, I. (1994). *Dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*. Vol. 5. No. 1 February, pp. 14-36.
- Ravald, A., Grönroos, C. (1996). *The Value Concept and Relationship Marketing*. *European Journal of Marketing* 30(2), 19-30.

## ***Elektroniska källor***

<http://www.av.se/lagochratt/aml/>

<http://besam.se/Pages/Start.aspx?id=153>

[http://www.bmgtradacert.se/defaultpage\\_img1.aspx?p=191887dd-120a-4132-85ab-4528d06ad35a](http://www.bmgtradacert.se/defaultpage_img1.aspx?p=191887dd-120a-4132-85ab-4528d06ad35a)

<http://www.eniro.se/>

<http://www.google.se/>

<http://www.icc.se/publ/incoterms/incotermsswe.htm>

<http://www.landskrona.se/start.htm>

<http://www.malmo.se/stadsdelar/fosie/vardomsorg.4.33aee30d103b8f15916800037720.html>

<http://www.ppcinsulators.com/>

## ***Respondenter***

Ann-Mari Frödin, ansvarig för kompetensutveckling inom förvaltningen för Vård och Omsorg i Lanskrona kommun.

Bodil Lindberg, distriktssköterska och kvalitetsutvecklare inom förvaltningen för Vård och omsorg i Malmö kommun.

Eva Lindberg, personalchef inom Besam Sverige AB.

Gertrud Karlsson, personal administratör och Jan-Åke Persson, försäljningschef inom Ifö Ceramics AB.

Respondent 1, HR ansvarig och respondent 2, revisor inom Revisionsbyrå X.

## ***Bilaga***

### **Intervjuguide Revisionsbyrå X**

1. Vilket är Ert erbjudande till kunderna?
2. Beskriv hur Ni arbetar för att utveckla och förbättra kundernas relation till företaget?
3. Hur stort inflytande har kunden på Er verksamhet och kompetensutveckling?
4. Hur förändras Ert erbjudande till kunderna genom Era kundrelationer och Er kompetensutveckling?
5. Kan Ni ange ett antal sätt som Ni brukar få reda på kundernas önskemål och hur dessa önskemål sedan kan utveckla Er verksamhet?
6. Vilken sorts kunskap krävs det för att arbeta med kunden, exempelvis att bygga upp kundrelationer?
7. På vilka sätt försöker Ni ta till Er nya kunskaper för att öka medarbetarnas kompetens?
8. Hur sker kunskapsöverföring från en person till andra medarbetare i företaget? Finns det några metoder för detta? Uppstår det några svårigheter vid kunskapsöverföringen och varför?
9. Personalpolicy - kompetenspolicy - Vilken strategi har Ni för kompetensutveckling inom företaget?

### **Intervjuguide Besam Sverige AB**

1. Beskriv Besams organisationsstruktur.
2. Vilket är Ert erbjudande till kunderna?
3. Hur förändras Ert erbjudande till kunderna genom Era kundrelationer och Er kompetensutveckling
4. Vilken kompetensutvecklingsstrategi har företaget?
5. Vad är det huvudsakliga syftet med att Besam kompetensutvecklar sin personal?
6. Hur försöker Ni på företaget att ta till Er nya kunskaper?
7. Vart tas initiativen till kompetensutvecklande aktiviteter inom Besam?
8. Vad gör företaget rent konkret för att öka de anställdas kompetens?
9. På vilket sätt följer Ni upp resultat av kompetensutvecklingen?

10. Kan de anställda själva påverka vilka kompetensutvecklings aktiviteter de vill genomföra?
11. Finns det ett samband mellan å ena sidan kompetensuppbyggnad och produktutveckling?
12. Vad tror Ni är viktigare, att tillfredsställa kunderna eller öka företagets konkurrensförmåga?
13. Tror Ni att Ni satsar mer eller mindre på kompetensutveckling än Era konkurrenter?
14. Hur ser företagets relationer till kunderna ut?
15. Kan Ni ange ett antal sätt som Ni brukar få reda på kundernas önskemål och hur dessa önskemål sedan kan utveckla Er verksamhet?
16. Kan kunderna påverka företagets kompetensutveckling och på vilket sätt sker detta?
17. Vilken sorts kunskap krävs det för att arbeta med kunden, exempelvis att bygga upp kundrelationer?
18. Tror Ni att ytterligare satsningar på kompetensutveckling skulle skapa ett mervärde för både företaget och Era kunder, eller överskrider kostnaden nyttan?
19. Hur kan kundrelationer öka Besams mervärde?
20. Finns det något i relationen som företaget kan förändra så att kundvärdet ökar?
21. Är det möjligt att sprida kunskap som finns hos medarbetarna, vad gäller etablering av kundrelationer inom företaget? Anser Ni att det går att sprida all denna kunskap?
22. Hur sker kunskapsöverföring från en person till andra anställda inom Besam vad gäller kunskap om hur kundrelationer etableras? Finns det några metoder för detta?
23. Uppstår det några svårigheter vid kunskapsöverföringen?
24. Vilken roll tror Ni att kompetens/kompetensutveckling kommer att spela i framtiden?

### **Intervjuguide Ifö Ceramics AB**

1. Beskriv Ifö:s organisationsstruktur.
2. Vilka kundkategorier har företaget, är det exportkunder eller är det bara kunder från Sverige?
3. Vilket är Ert erbjudande till kunderna? Är det hela badrumskoncept eller endast enskilda produkter?
4. Hur ser företagets relationer till kunderna ut?
5. Har företaget långvariga relationer till sina kunder och definierar Ni Långvariga kundrelationer?

6. Hur uppfattar Ni begreppet kompetens och vad innebär kompetens för de olika grupperna av anställda t e x säljare, produktutvecklare m m?
7. Vilken kompetensutvecklingsstrategi har företaget?
8. Vad är det huvudsakliga syftet med att Ifö kompetensutvecklar sin personal?
9. Vart tas initiativen till kompetensutvecklande aktiviteter inom företaget?
10. Kan de anställda själva påverka vilka kompetensutvecklings aktiviteter de vill genomföra?
11. Hur motiveras de anställda till kompetensutveckling? Vad driver dessa till att vilja kompetensutveckla sig, är det strävan efter belöningar eller är det för att det är intressant?
12. Motivationen till kompetensutvecklingen kan bland annat påverkas av arbetets karaktär eller genom att medarbetaren får erkännande, får kompetens och ansvar eller makt och status. Vilket/vilka tror Ni motiverar de anställda mest?
13. Använder företaget incitamentlöner?
14. Varifrån kommer idéer om nya produkter, från kunder eller från företaget?
15. Hur hänger företaget med i modeutvecklingen/designutvecklingen i formgivning och tekniskt?
16. Hur undersöker Ni marknadens efterfrågan och kundernas behov innan Ni utvecklar en ny produkt?
17. Kan kunderna påverka företags kompetensutveckling och på vilket sätt sker detta?
18. Tror Ni att ytterligare satsningar på kompetensutveckling inom områden såsom produktutveckling eller design och tillverkning skulle skapa ett mervärde för både företaget och Era kunder, eller överskrider kostnaden nyttan?
19. Hur ser förhållandet ut mellan kompetens, design, produktutveckling, marknadssegment och tillverkning?
20. Är det möjligt att sprida kunskap som finns hos medarbetarna, vad gäller etablering av kundrelationer inom företaget? Anser Ni att det går att sprida all denna kunskap?
21. Arbetar företaget med nätverk för att öka medarbetarnas kompetens inom olika personalgrupper, t e x tillverkningspersonal, designers m m?
22. Är produktutveckling och designutveckling olika för olika segment?
23. Hur hänger samarbetet med andra leverantörer ihop med produktutvecklingen?
24. Hur kopplas marknadens efterfråga och konkurrenternas åtgärder till företags produktutveckling?

25. Vad får företaget ut av relationerna med sina anställda? Och vad får de anställda ut av denna relation?
26. Hur används den kunskap som medarbetarna besitter och på vilket sätt omvandlas denna kunskap till att bli en tillgång för företaget?
27. Hur används de olika kompetenserna i utvecklingen och produktionen, hur gör företaget produktutveckling till designmässig utveckling, vad är kostnaden för detta?
28. Använder företaget några program eller processer för att lagra medarbetarnas kunskap? Ge exempel?
29. Hur påverkar ledarskapsbeteendet resultatet av kompetensutvecklingen? Hur är det interna mottagandet av nya produkter, är det viktigt att ha intern respons om nya produkter?
30. Vad gör företaget för att minska om sårbarheten vid personal- och kundavhopp?
31. På vilket sätt följer Ni upp resultat av kompetensutvecklingen? Vilka ekonomistyrnings metoder används för uppföljning av kompetensutveckling såsom t ex Balanced Scorecard?
32. Tror Ni att Ni satsar mer eller mindre på kompetensutveckling än Era konkurrenter?
33. Vilken roll tror Ni att kompetens/kompetensutveckling kommer att spela i framtiden?

### **Intervjuguide Landskrona och Malmö vård och omsorg**

1. Hur många anställda arbetar inom förvaltningen? Vad har dessa för utbildning? Hur länge brukar de stanna inom förvaltningen?
2. Vilka vårdtagarkategorier har Ni? Vilken är den relativa storleken på dem olika vård kategorierna?
3. Hur uppfattar Ni begreppen kompetens/kompetensutveckling och vad innebär dessa för de olika grupperna av anställda?
4. Vad tror Ni att kompetensutvecklingen har för betydelse för förvaltningen?
5. Vad har Ni för kompetensutvecklingsstrategi inom förvaltningen?
6. Hur planeras kompetensutvecklingen inom förvaltningen?
7. Hur motiveras de anställda till kompetensutveckling? Vad driver dessa till att vilja kompetensutveckla sig, är det strävan efter belöningar eller är det för att det är intressant?

8. Motivationen till kompetensutvecklingen kan bland annat påverkas av arbetets karaktär eller genom att medarbetaren får erkännande, får kompetens och ansvar eller makt och status. Vilket/vilka tror Ni motiverar de anställda mest?
9. Använder förvaltningen incitamentlöner?
10. Hur förändras Er erbjudande till vårdtagarna genom Er kunskapsutveckling?
11. Kan Ni ange ett antal sätt som Ni brukar få reda på vårdtagarnas önskemål och hur dessa önskemål sedan kan utveckla Er verksamhet?
12. Hur påverkar ledarskapsbeteendet det önskade resultatet av kompetensutvecklingen?
13. Uppkommer det någon spänning i kunskapsutvecklingen inom förvaltningen?
14. Vilka ekonomistyrningsmetoder används för uppföljning av kompetensutveckling, såsom t e x BSC m m?
15. Arbetar förvaltningen med nätverk för att öka medarbetarnas kompetens, och hur sker i så fall detta?
16. Hur används den kunskap som de anställda besitter och på vilket sätt omvandlas denna kunskap till att bli en tillgång för förvaltningen?
17. Vad gör förvaltningen för att minska sårbarheten vid personalavhopp? Hur stor är personalomsättningen och vad gör Ni för att hålla nere denna omsättning?
18. Hur sker kunskapsöverföring från en person till andra individer inom förvaltningen? Finns det några metoder för detta? Uppstår det några svårigheter vid kunskapsöverföringen och varför?
19. Använder förvaltningen program eller processer för att lagra medarbetarnas kunskap vid kunskapsöverföringen? Ge exempel!
20. Vad får förvaltningen ut av relationerna med sina anställda? Och vad får de anställda ut av denna relation? Tycker Ni att ledningen är lyhörd för de anställda och tvärtom? Tycker Ni att både ledningen och de anställda lyhörda för vårdtagarna?
21. Hur byggs relationerna till vårdtagarna, hur lär Ni känna de? Finns det en relation mellan bemötandet, förmågan att vara lyhörd och kompetensen?
22. Är relationen mellan vårdtagare och vårdbiträdet det viktigaste, vad händer om denna relation inte fungerar genom t.ex. bristande personkemi?
23. Vad innebär vårdbiträdes sekretess?
24. Vilka konsekvenser får detta för kompetensutvecklingen och organisationens möjlighet att fullgöra sina uppgifter?
25. Vilka uppgifter har vårdbiträdena och hur tolkar man dessa uppgifter?



26. Vilka punkter av arbetsuppgifterna måste följas, hur har dessa förändrats över tiden och var kommer kompetensutvecklingen där?
27. Uppstår det situationer där Ni inte kan lösa vårdtagarens problem på grund av bristande kunskap hos vårdbiträdet? Kan Ni ge något exempel?
28. Tror Ni att vård och utvecklingsmålen skiljer sig mellan kommuner?