



LUND
UNIVERSITY

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2001-01-18

KOMPETENS I SERVICEFÖRETAG

Kompetensutveckling inom Posten AB

Johanna Mörling

**Handledare:
Birgit Hansson**

ABSTRACT

C-uppsats i pedagogik 41-60 poäng

Sidantal: 31 sidor

Titel: Kompetens. Kompetensutveckling inom Posten AB.

Författare: Johanna Mörling

Handledare: Birgit Hansson

Datum: 010109

Bakgrund: Kompetens och kompetensutveckling är idag ett flitigt återkommande tema i samhällsdebatten. I olika sammanhang betonas vikten av kompetensutveckling och kraven på kompetens växer ständigt. Förändringar i arbetslivet har lett till ökat krav på ny kompetens inom företaget. I vissa fall skaffar man den nya kompetensen genom att nyanställa, men det har blivit allt vanligare att kompetensutveckla sin personal. Det högt utvecklade näringsliv som vi lever i idag kommer förmodligen att bli ännu mer kompetensinriktat. Många av de arbeten som fanns i gårdagens Sverige har försvunnit och många av dagens arbeten kommer även de att försvinna som en följd av omvandlingar i näringslivet.

Syfte: Mitt syfte är att undersöka hur personal i ett serviceföretag ser på begreppen kompetens och kompetensutveckling, samt att se hur man kompetensutvecklar personalen under förändringsarbete och se vilken kompetens som finns inom företagets verksamhetsområden.

Metod: Jag har gjort en kort redovisning av kunskapsläget och sedan gjort en empirisk undersökning i form av kvalitativa intervjuer.

Resultat: Resultatet av undersökningen är att företagets villkor för överlevnad är fortlöpande förnyelse och anpassning till nya förutsättningar och krav från omvärlden, något som det numer konkurrensutsatta Posten AB erfarit. Den viktigaste tillgången för förnyelse betraktas vara de anställdas kompetens. För att tillvarata och förnya medarbetarnas kompetens måste man inom företaget skapa de förutsättningar som kontinuerligt stödjer detta, därför är kompetensutveckling är en mycket viktig del under förändringsarbetet inom Posten.

Nyckelord: kompetens, kompetensutveckling, utbildning.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	s. 5
1.1 Syfte	s. 6
1.1.1 Avgränsningar	s. 6
2. Redovisning av kunskapsläget	s. 7
2.1 Kriterier vid val av litteratur	s. 7
2.2 Kompetens	s. 7
2.2.1 Olika former av kompetens	s. 9
2.3 Kompetensutveckling	s. 10
3. Metod	s. 12
3.1 Undersökningsstrategi	s. 12
3.2 Intervjuns utformning	s. 12
3.3 Val av intervjupersoner	s. 13
3.4 Insamling av data	s. 14
3.5 Bearbetning av data	s. 14
3.6 Reflektioner	s. 16
4. Företagspresentation	s. 17
4.1 Postens organisation och verksamhet	s. 17
4.1.1 Förändringar i organisationen	s. 18
5. Resultatredovisning	s. 20
5.1 HR Support	s. 20
5.1.1 Kompetens	s. 20
5.1.2 Kompetensutveckling	s. 21
5.2 Servicenätet	s. 22
5.2.1 Kompetens	s. 22
5.2.2 Kompetensutveckling	s. 23
5.3 Produktion	s. 24
5.3.1 Kompetens	s. 24

5.3.2 Kompetensutveckling s. 25

5.4 Skillnader och likheter s. 26

6. Diskussion s. 30

Litteraturförteckning s. 35

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjumall till HR Support

Bilaga 2 – Intervjumall till Servicenätet/Produktion

1. INLEDNING

Kompetens hör till dagens modeord. Idag talar man i många företag om vikten av att de anställda är kompetenta. Många bemanningsföretag har med ordet kompetens i namnet eller deras slogan. Sedan 1999 har man på hösten haft kompetensmässor i Malmö och på andra orter i landet. En del försäkringsbolag erbjuder sina kunder kompetensförsäkringar. Begreppet har på senare år blivit allt mer populärt, men många finner att det är svårt att definiera.

Vi lever i ett arbetsliv med mycket snabba förändringar. Den snabba förändringstakten inom arbetslivet har varit vårt sekels karaktärsdrag. Om man ser tillbaka på den yrkeskompetens som människor fick och bevarade förr i tiden, finner man att den yrkesutbildning individen en gång skaffat sig hade lång varaktighet. Behovet av kompetensutveckling var minimalt om man jämför med hur det ser ut i dagens samhälle. Förändringar kräver ständigt ny kompetens.

Arbetslivet står idag mitt i en förändringsprocess. En mängd övergripande förändringar sker. I det nya samhället handlar det om strukturering av information, om förädling av kunskaper, erfarenheter och tekniker. Kompetens blir en viktig råvara. I denna nya arbetsvärld är förmågan till kompetensförnyelse en avgörande faktor för en framgångsrik affärsverksamhet. Dessa förändringar kommer till viss del att innebära nya kompetenskrav. Kompetens är nyckeln till framtiden.

Kompetensutveckling inom företag, organisationer och myndigheter har förbättrats avsevärt under de senaste åren. Några av orsakerna till detta är den snabba förändringstakten och ett ökat och föränderligt kunskapsbehov i samhället, liksom ett djupare intresse för människan i arbetslivet, arbetets mening och livskvalitet. Den vanligaste formen för utveckling av anställda har i alla tider varit att lära i arbetet på ett mer eller mindre systematiskt sätt. Lärande av erfarenheterna i arbetet och lärande i utbildning kompletterar varandra. Väl planerad och genomförd utbildning fyller en viktig funktion för kompetensutvecklingen i arbetslivet.

Vad är kompetens egentligen? Är kompetens det samma som utbildning eller består begreppet av fler delar? Kompetens skall utnyttjas i företag och skall leda till arbete, men kan företagen tillvarata individernas kompetens och kan de utveckla den?

Den pedagogiska vetenskapens objekt är uppfostran, utbildning, undervisning och andra former av systematisk påverkan av människor. I denna studie kommer framför allt kompetensutveckling i form av utbildning, lärande i arbetslivet, utveckling och livslångt lärande att behandlas. Jag anser att en människas kompetens är något som individen förvärvat genom utbildning och utveckling i ett allt mer aktivt livslångt lärande. Kompetens är något som stän-

digt utvecklas och förändras, ibland med hjälp av kompetensutvecklande åtgärder inom företagen.

Man har ett medvetet eller omedvetet perspektiv på det problem man undersöker när man gör en studie. Mitt kunskapsperspektiv omfattar de värderingar, antaganden och formuleringar som jag har, vilka kan ha betydelse för hur problemet formuleras, hur information samlas och hur empiriskt materialet bearbetas, analyseras och tolkas.

1.1 SYFTE

Kompetens är något av ett modeord idag och det talas mycket om vikten av att kompetensutveckla personal. I arbetslivet talar man mycket om dessa mångtydiga begrepp, men människor verkar generellt sett ha svårt att definiera dem. Syftet med uppsatsen är att se hur personal inom ett serviceföretag ser på kompetens och kompetensutveckling och om deras syn skiljer sig, samt hur kompetensutveckling fungerar under företagets förändringsarbete och vilken kompetens som finns inom företagets olika verksamheter.

Frågeställningar som jag försökt besvara är:

- Vad är kompetens?
- Vad är kompetensutveckling?
- Hur ser man på kompetensutveckling inom företaget?

1.1.1 Avgränsningar

Jag har valt att kort försöka beskriva begreppen kompetens och kompetensutveckling. Jag bestämde mig för att endast beskriva ett serviceföretag samt att utföra mina intervjuer på detta. Vid valet av antal intervjupersoner gjordes bedömningen att det blev tillräckligt mycket intervjumaterial av sex respondenter.

2. REDOVISNING AV KUNSKAPSLÄGET

2.1 KRITERIER VID VAL AV LITTERATUR

Vid valet av litteratur använde jag mig av sökorden ”kompetens” och ”kompetensutveckling”, när jag sökte i biblioteksdataserna. De databaser som jag sökte litteratur i var *Libris*, *Lolita* och *Malin*. Antalet träffar i respektive databas redovisas i diagrammet nedan.

Tabell 1. Visar antalet träffar på sökorden i respektive databas.

Sökord	Antal träffar i respektive databas		
	Libris	Lolita	Malin
Kompetens	892	330	89
Kompetensutveckling	791	233	67

Vid valet av litteratur utgick jag från att materialet skulle vara relativt nytt, större delen av litteraturen jag använt är från 1990-talet - detta eftersom kompetens och kompetensutveckling är dynamiska och relativt nya fenomen. Jag har även funnit en del äldre litteratur (från 1980-talet) som jag bedömt kunna tillföra saker till uppsatsen.

Jag har framförallt använt deskriptiva (beskrivande) källor, detta eftersom jag sökte beskrivningar av kompetens och kompetensutveckling. En del källor var dock en blandning av deskriptiva och normativa (värderande).

Jag har lagt vikten vid primärkällor p g a att det som nedtecknats av deltagare eller direkta observatörer och liknande har högre trovärdighet som källmaterial än något som baseras på vad andra sett och hört. Litteraturen skulle även vara vetenskaplig. För att litteraturen skulle vara väsentlig för arbetet skulle den behandla kompetens, kompetensutveckling, lärande i arbetslivet och liknande.

2.2 KOMPETENS

Kompetens är ett mycket omfattande och ofta förekommande begrepp. Förr användes begreppet mest i betydelsen formell behörighet. Innebörden är då närmast tillräckliga kunskaper för en viss befattning. Ordet kompetens hänför sig idag mer till förmågan att klara de olika krav som ställs i en viss situation eller verksamhet. I dagligt tal syftar det på mer än formell behörighet och innefattar en mängd olika kvaliteter. Ibland används kompetens samtidigt med ord som kvalifikation, utbildningsnivå, kunskap, erfarenhet, förmåga, lärande och färdighet. Kompetens skaffar man sig när man lär sig att tillsammans med andra, använda sina kunska-

per, färdigheter och erfarenheter för att lösa en uppgift, för att utföra arbetet och utveckla arbetsuppgifterna.

Om man slår upp ordet kompetens i Nationalencyklopedin (1993) ges begreppet följande definition: ”**Kompetens** kunnighet, skicklighet **1** *formell kompetens*, utbildning eller erfarenhet som krävs för viss tjänst eller befattning. Jfr - behörighet”.

I Svensk ordbok (1988) står följande definition av begreppet skrivet: ”**kompetens** (tillräckligt) god förmåga (för viss verksamhet) (SYN. duglighet, skicklighet) spec. egenskapen att uppfylla de formella kraven för att t ex inneha en viss tjänst (jfr. **behörighet**)”.

Söderström (1980) drar följande allmänna slutsatser om begreppet kompetens: att begreppet är individknutet, men att begreppet även har en organisatorisk betydelse. Kärnan i kompetensdefinitionen utgörs av kunskap i dess vidaste mening. Kärnan i begreppet, kunskapsinnehållet, är en nödvändig förutsättning. Kompetens är ett dynamiskt begrepp som används, utvecklas och förändras över tid. Begreppet är dessutom kvalitativt och kan inte utan vidare beskrivas, mätas, värderas eller avgränsas i traditionella kvantitativa termer.

Kompetensbegreppet används på ett mångtydigt och oprecist sätt och enligt Ellström (1992) saknas det i litteraturen allmänt accepterade definitioner av begreppet kompetens. Ellström anser att man med begreppet kompetens avser en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Man har förmågan att utföra ett arbete framgångsrikt. Kompetens ses som en relation mellan en individs förmåga i olika avseenden och en viss uppgift eller ett visst arbete. Kompetens är summan av de förmågor hos individen som leder till ett framgångsrikt utförande av uppgifter.

Axelsson (1996) anser att kompetens är en kombination av kunskap, erfarenhet, vilja och motivation och att individkompetens är en människas förmåga att rationellt lösa uppgifter och möta yttre krav i en specifik (aktuell eller framtida) situation.

Enligt Lundmark (1998) innebär begreppet kompetens att individen har en potentiell handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Denna handlingsförmåga är individuell och kan avse kunskaper, intellektuella, manuella och sociala färdigheter, liksom attityder och personlighet hos individen.

Lundmark (1998) anser som de andra författarna att kompetensbegreppet är relativt och måste sättas i samband med en specifik situation för att få en innebörd. Beroende på detta kan en individ anses mer eller mindre kompetent i förhållande till den situation hon eller han förhåller sig till.

Kompetensen är alltså mer än kunskap. Kompetens handlar om förmåga lösa en uppgift och begreppet rymmer förmåga att samarbeta, att leda och ledas. Kompetens består av kun-

skaper, färdigheter, erfarenheter, kontakter och värderingar, men också samordning och ledning (Sahlqvist & Jernhall, 1996).

Min slutsats efter att ha läst och redogjort för olika författares syn på kompetensbegreppet är att de är relativt eniga om vad begreppet omfattar. Man kan dock se mindre skillnader vilka kan ligga i att begreppet är förhållandevis nytt och att det har utvecklats mycket under åren.

När jag hädanefter använder begreppet kompetens avser jag en kombination av kunskap, erfarenhet, färdigheter, vilja och förmågan att klara av de olika krav som ställs i en viss situation, verksamhet eller miljö.

2.2.1 Olika former av kompetens

I litteraturen som jag har läst skiljer författarna mellan olika sorters kompetens. Den form av kompetens som tas upp oftast är social kompetens.

Enligt Sahlqvist & Jernhall (1996) inrymmer den sociala kompetensen förmågan att kunna utnyttja kontakter, relationer och nätverk för att påverka så att saker händer. Den sociala kompetensen inrymmer även attityder som är avgörande för sättet att förhålla sig till andra människor. Här ingår bl a empati och lyhördhet.

Lundmark (1998) tar upp fem olika sorters kompetens: social, personlig, yrkesteknisk, strategisk, och funktionell kompetens. Den *sociala* kompetensen skiljer sig från Sahlqvists och Jernhalls syn. Lundmark menar att social kompetens inkluderar förmågan att arbeta i lag samt förmågan till socialt samspel och sociala kontakter. En person med social kompetens skall kunna visa hänsyn och respekt. Denne skall även vara smidig i olika samarbets-situationer och skall ha förmågan att lyssna, vilket även Sahlqvist och Jernhall menar att en socialt kompetent person skall vara. Den *personliga* kompetensen omfattar förhållningssätt, ansvar, värderingar, kreativitet, etik etc. Personliga egenskaper är viktiga, samt motivation och servicevilja. När det gäller social och personlig kompetens är distinktionen mellan dessa av principiell natur, i praktiken överlappar dessa varandra. I den *yrkestekniska* kompetensen ingår grundläggande kunskaper och färdigheter som krävs för yrkesverksamheten. Man skall kunna hantera redskap och hjälpmedel som finns inom verksamheten och skall även veta vilka regler som gäller. Den *strategiska* kompetensen kräver kunskaper om verksamhets- eller affärsidén och om mer konkreta mål för verksamheten. Det är också viktigt att personen förstår sin roll i verksamheten. God strategisk kompetens innefattar dessutom att arbeta långsiktigt utifrån en helhetssyn på verksamheten, förmåga att bedöma eventuella konsekvenser av ett beslut och förmåga att förstå omvärldens krav på verksamheten. Den *funktionella* kompetensen bygger på en integration av de övriga delkompetenserna. Denna kompetens innebär att ha en förmåga

att handla professionellt i de olika situationer som man möter i arbetet. För utveckling av den strategiska, den sociala och den personliga kompetensen är det ofrånkomligt med erfarenhetsbyte, reflektion, konkreta erfarenheter eller problemlösning i kombination med praktiska övningar.

2.3 KOMPETENSUTVECKLING

I viss mening har det alltid funnits personalutbildning så länge som människan varit yrkesarbetande. Förr lärde man sig ett yrke genom att praktisera det, exempelvis så arbetade människor som lärlingar. Den första organiserade formen av kompetensutveckling fick vi i Sverige först inom de statliga affärsverken, polis och militär etc (SOU, 1999:69).

Första stadiet i svensk kompetensutveckling och personalutbildning ägde rum kring 1950-talet. Sedan dess har behovet av fort- och vidareutbildning ökat kraftigt i företagen. Grundutbildningen tonades ner på 50-talet, professionaliseringen av företagsutbildningen inleddes och man använde utbildning som ett instrument för förändring. Under 60-talets sista år framhölls det allt mer att viktiga förändringsfaktorer var personalutbildning. På 70-talet utvecklades ett annat perspektiv på medbestämmande i personal- och utbildningsfrågor. De snabba ekonomiska, teknologiska och administrativa förändringar som påverkade företag och organisationer intensifierade kunskapsbehovet och därför ökade även behovet av utbildning för stora grupper. I slutet av 80-talet ledde 70-talets diskussioner om återkommande utbildning och livslångt lärande till att dessa tankar åskådliggjordes i form av realpolitik. Utredningarna under detta årtionde argumenterade kraftfullt för kompetensutveckling. Under 90-talet har utbildning och kompetensutveckling blivit ett nödvändigt inslag i de flesta yrken och inom de flesta företag och organisationer. Företag och organisationer uppmärksammar nu i allt större utsträckning än tidigare betydelsen av att planera en samlad kompetensutveckling (SOU, 1999:69, Lundmark & Söderström, 1988).

Arbetslivets förändring för med sig att arbetskraftens kompetens måste utvecklas och förnyas kontinuerligt (Marking 1992). Kompetensutveckling är nödvändig både för individernas välfärd och för den fortsatta utvecklingen av levnadsnivån i Sverige. Denna kompetensutveckling kan ske i arbetet, på arbetsplatsen där den enskilde möter problem och utmaningar som kan utveckla och fördjupa hans eller hennes kompetens. Mycket talar för att arbetsplatsen kommer att bli en allt viktigare bas för en kontinuerlig kompetensutveckling av arbetskraften.

Ellström och Nilsson (1997) anser att kompetensutveckling är de åtgärder som ett företag kan använda för att förändra eller höja kompetensen hos enskilda anställda, grupper av anställda eller hela personalen. Det används alltså som en sammanfattande beteckning för de

olika åtgärder som kan utnyttjas för att påverka tillgången av kompetens på den interna marknaden.

Söderström (1991) menar att kompetensutveckling är den process och de åtgärder som behövs för att utveckla ny förmåga hos individer och/eller organisationer.

Axelsson (1996) definierar kompetensutveckling som åtgärdssystem som används för att höja en medarbetares, en grups eller ett företags kompetens inom ett visst område. Kompetensutveckling kan åstadkommas genom att individen eller företaget använder sig av existerande resurser på ett bättre sätt, utvecklar resurser genom t ex utbildning men även genom en rad andra åtgärder.

Detta stämmer inte med Lundmarks (1998) syn på kompetensutveckling. Hon menar att kompetensutveckling är åtgärder som syftar till att öka enskilda individers kompetens, det syftar alltså inte till att öka grupper eller företags kompetens. Individens kompetens höjs genom formell utbildning eller genom informella planerade aktiviteter, då avsikten är att underlätta lärande. Exempel på detta är introduktion på arbetsplatsen, arbetsutvidgning och arbetsrotation.

Förändring av kompetens påverkas förutom av kompetensutveckling även av den miljö i vilken kompetensutveckling bedrivs. Miljön påverkar förmodligen även mängden resurser som satsas på kompetensutveckling samt form av kompetensutveckling. Kompetensutveckling handlar i hög grad om en ömsesidig lärande process, ett samspel som befördrar lärande för individen och för organisationen som helhet. I en miljö där frågande och prövning är en naturlig del av kulturen sker det fortlöpande kompetensutveckling.

En medveten kompetensutveckling som syftar till att påverka ett så stort antal individer som möjligt, bör se till hur man tillvaratar och skapar förutsättningar för lärande i vardagen. Hög kompetens kan bara nås genom kompetensutveckling som tar fasta på de färdigheter som ökar den tekniska, sociala och personliga förmågan och de strukturella faktorer som avgör i vilken grad individerna kan nyttiggöra organisationen (Skogsberg & Sköldborg, 1991).

När jag hädanefter talar om kompetensutveckling menar jag åtgärder som kan användas för att påverka tillgången av kompetens inom ett företag - åtgärder som höjer en eller flera medarbetares eller företagets kompetens inom ett område.

3. METOD

3.1 UNDERSÖKNINGSSTRATEGI

Söderström (1991) menar att kompetens är ett begrepp som är kvalitativt och svårt att fånga in, beskriva, värdera eller mäta i traditionella kvantitativa termer. Jag använde en kvalitativ metod just för att försöka ringa in begreppen kompetens och kompetensutveckling, samt för att kunna beskriva begreppen. Jag ville även beskriva företagets uppbyggnad, hur företaget hanterar förändringar - vilka ofta medför högre krav på kompetens, teknik och kunskap - samt ledningens och personalens syn på de två begreppen.

Ordet kvalitativ står för kvaliteter, egenskaper eller främmande drag hos ett fenomen. Kvalitativa data består enligt Patton (1983) av:

- *detaljerade beskrivningar* av situationer, händelser, människor, interaktioner och observerade beteenden
- *direkta citat* från människor om deras attityder, erfarenheter åsikter och åsikter
- *utdrag eller hela delar* från dokument, uppteckningar, korrespondens och fallhistorier

Den kvalitativa metoden tillåter forskaren att uppteckna och förstå människor i deras egna termer (Patton 1983). Att använda en kvalitativ metod innebär att man försöker nå förståelse genom intervjuer, djupintervjuer, dokument eller observationer. Den kvalitativa metoden undersöker det utvalda begreppet djupt och detaljerat (Repstad 1988).

Enligt Patton (1983) är den fundamentala principen av kvalitativa intervjuer att tillhandahålla ett ramverk inom vilket respondenterna kan uttrycka sina egna uppfattningar i sina egna termer. Syftet med de kvalitativa intervjuerna är att ta reda på vad någon annan tänker. Man intervjuar människor för att ta reda på saker som man inte direkt kan observera, såsom känslor, tankar och intentioner. Meningen är alltså att träda in i den andra personens perspektiv. Jag valde att använda kvalitativa intervjuer eftersom jag ville ta reda på personalens tankar om kompetens och kompetensutveckling. Jag ville få fram respondenternas egna uppfattningar och känslor om dessa begrepp.

3.2 INTERVJUNS UTFORMNING

Före intervjuerna förbereddes en intervjuguide. En intervjuguide är en uppställning med frågor som skall besvaras under intervjuns gång. Denna förbereds för att man skall vara säker på att ungefär samma information samlas från ett antal människor, genom att man täcker samma material. En guide tillåter individuella perspektiv och händelser att uppkomma (Patton, 1983).

I den kvalitativa intervjun är temat klart och intervjuaren styr frågorna. Helst skall respondenten låtas styra ordningsföljden i samtalet. Denne skall också få styra valet av intervjuens delaspekter. Man följer inte något detaljerat schema, utan svaren kan följas upp så att respondenten kan tänka över och fördjupa sina svar (Trost 1993). Intervjuformuläret som användes var en mall som innehöll allmänna frågor med bred och öppen karaktär. Detta tillvägagångssätt ger frihet till intervjuaren, men även till respondenten. Till fråga 1 användes ett antal nyckelord för att lättare få överblick om respondenternas syn på kompetens stämde överens eller inte – dels med litteraturen och dels med varandra (se bilaga 1 och 2).

Patton (1983) menar att det inte finns några fasta regler för vilken ordningsföljd frågorna skall ha under intervjun. Han anser att man skall börja intervjun med icke-kontroversiella beteenden, aktiviteter och händelser då dessa frågor är ganska enkla att besvara. Bakgrundsfrågor upplevs ofta som ganska tråkiga och därför skall intervjuaren ge denna typ av frågor *lite* tid. Därför ställde jag dessa frågor i början av intervjun och lade mycket lite tid på dem.

3.3 VAL AV INTERVJUPERSONER

Intervjuerna genomfördes med sex anställda på Posten AB som alla är någon form av ledare inom företaget. Jag kontaktade anställda på Human Resources/HR Support (se sidan 18), som arbetar med personalfrågor och kompetensutveckling inom Posten. Jag fick intervjutid med enhetschefen (som även är personalkonsult) samt en personalkonsult. Dessa urval kunde inte påverkas då jag fick kontakt med den personalkonsulent som var på plats vid tiden för telefonsamtalet och det endast finns en enhetschef.

Urvalet av två utdelningschefer inom Servicenätet gick till så att personalkonsulten gav mig ett antal namn på personer som under de senaste månaderna deltagit i någon form av kompetensutveckling. Vid urvalet av utdelningscheferna intervjuades de som jag först nådde på telefon.

Vad gäller de två intervjuade lagledarna (en sorts arbetande förmän) inom Produktionen, gick urvalet till på samma sätt som för utdelningscheferna.

Vad gäller utdelningscheferna och lagledarna så är de chefer respektive ledare på en lägre nivå inom organisationen och de arbetar nära sin personal.

Jag har av etiska skäl valt att inte nämna namnen på de intervjuade, men jag har fått tillåtelse att skriva ut företagsnamnet.

3.4 INSAMLING AV DATA

Platsen för intervjun kan påverka intervjuresultatet och man skall helst välja ett ställe där man kan vara ostörd. Det skall vara en neutral plats - gärna ett ställe där respondenten kan känna sig hemma. Intervjupersonerna intervjuades därför på arbetsplatsen. Intervjuerna av de anställda på HR Support ägde rum i ett avskilt och trevligt konferensrum. Intervjuerna av utdelningscheferna och lagledarna genomfördes på deras kontor.

Jag använde en bandspelare vid intervjuerna, vilket kan ha både för och nackdelar. Trost (1993) menar att fördelarna med att använda sig av bandspelare är att man kan skriva ut intervjun och läsa ordagrant vad som sagts. Fördelen var att jag kunde lyssna igenom de bandade intervjuerna i de fall jag var osäker på vad som sagts. Jag gjorde bandupptagningar vid de sex intervjutillfällena, men skrev dock inte ut intervjuerna i sin helhet. En nackdel med bandupptagning är att människor kan bli hämmade och situationen kan bli konstlad, men oftast glöms bandspelaren bort efter ett tag. Med tanke på detta började jag småprata med respondenten innan själva intervjun påbörjades, för att få denne att glömma bort bandspelaren och för att slappna av.

3.5 BEARBETNING AV DATA

Genom att använda en bandspelare vid intervjutillfället kan intervjuaren koncentrera sig på samtalsämnet. Vid bearbetningen av materialet är bandspelaren en god hjälp när man skall sammanfatta vad som sagts. Under intervjuerna hade jag fört anteckningar, vilket tillsammans med bandinspelningarna var till stor hjälp vid sammanställning, bearbetning och analys av materialet från intervjuerna.

Datan är deskriptiv och enligt Patton (1983) är meningen med detta att ta med läsaren in i miljön. Datan innehåller varken bedömande om det som skedde var bra eller dåligt, passande eller opassande, eller några andra tolkande bedömningar. Kvalitativ data består i grunden av citat och beskrivningar av situationer, händelser, aktiviteter och interaktioner. Meningen med denna typ av data är att förstå människors synvinklar och erfarenheter. Jag gjorde en sammanfattning av intervjuerna, var och en för sig, detta eftersom meningen var att förstå respondenternas synvinklar vilket man inte gör om tolkande bedömningar läggs in i materialet.

Det finns olika sätt att analysera intervjuerna. Enligt Kvale (1996) kan en analys behandlas som en form av berättelse, som en fortsättning på historien som respondenten framfört. En berättande analys av vad som sagts leder till en att en ny berättelse växer fram. En berättande struktur tar fram en temporal organisation (ett mönster av händelser) och sociala organisationer (någon berättar något för någon) i en text för att få ut dess mening. Den fokuserar på de

berättelser som kommer fram under intervjuerna och arbetar fram dess strukturer och dess handlingar. En av de centrala sociala funktionerna i en berättelse är att behålla dess sociala band. Jag analyserade mina intervjuer enligt Kvale för att få fram en berättande struktur.

När datainsamlingen är klar så skall man enligt Patton (1983) skriva en fallredogörelse. Denna drar samman och organiserar falldata till ett förståligt, primärt hjälpmedel. Informationen är redigerad, det överflödiga sorteras bort, delar passas ihop och fallredogörelsen är organiserad. Fallredogörelsen används sedan för att utforma en fallstudie. Fallstudien inkluderar informationen som skall förmedlas i den slutliga rapporten. Studien är den deskriptiva, analytiska, tolkande och bedömande bearbetningen. Jag har bearbetat materialet efter Pattons förslag, detta för att få ett strukturerat material som används i den slutliga rapporten.

Mina intervjuer är kvalitativa och materialet bearbetades och analyserades genom att undersöka vad den enskilde respondenten tycker och hur han/hon tänker och känner. Vid bearbetningen och analysen fann jag att ett antal mönster kunde urskiljas i dessa föreställningsvärldar. Induktiv analys innebär att mönster, teman och kategorier framkommer från datan snarare än att bli pålagda redan före datainsamlingen och analysen. Man letar alltså efter uppkommande mönster (Patton, 1983) och så gjorde även jag vid bearbetningen och analysen.

I datan sökte jag efter skillnader och likheter, dels mellan de intervjuade och litteraturen, och dels mellan de intervjuade sinsemellan. För att få fram dessa likheter och skillnader behandlades materialet vertikalt och horisontellt. Först analyserade jag svaren från varje respondent för att därefter jämföra dem med varandra samt litteraturen.

Materialet från intervjuerna kommer att redovisas i följande ordning:

- HR Support - personalkonsult och enhetschef
- Servicenätet - utdelningscheferna
- Produktion - lagledarna

Jag tar upp båda respondenterna från varje enhet samtidigt. Jag har valt att redovisa deras svar under rubrikerna ”Kompetens” och ”Kompetensutveckling”, för att sedan jämföra resultaten under rubriken ”Skillnader och likheter”. Detta för att på ett mer översiktligt sätt kunna se skillnader och likheter och för att läsaren lättare skall kunna gå tillbaka och göra jämförelser respondenterna emellan.

3. 6. REFLEKTIONER

Vid litteratursökningen borde jag ha sökt i biblioteksdataserna på sökorden *kompetens* och *kompetensutveckling* tillsammans och inte endast var för sig.

Kanske hade resultatet sett annorlunda ut om jag fritt fått välja vem jag skulle intervjua. Det blev i alla fall en form av tillfälligt, slumpartat urval, då jag hade några namn att välja mellan och jag intervjuade de som jag nådde först per telefon.

Intervjuformuläret kunde testas före de riktiga intervjuerna gjorts. Frågan om vilken typ av kompetens som är viktig inom företaget är för svår att få svar på eftersom företaget är stort. Utdelningscheferna och lagledarna hade problem med den frågan eftersom den omfattade hela företaget. På denna fråga svävade de mellan gränserna eftersom de har större kunskap om sin enhet än företaget som landstäckande. De anställda på HR Support hade dock inte samma svårigheter med detta.

4. FÖRETAGSPRESENTATION

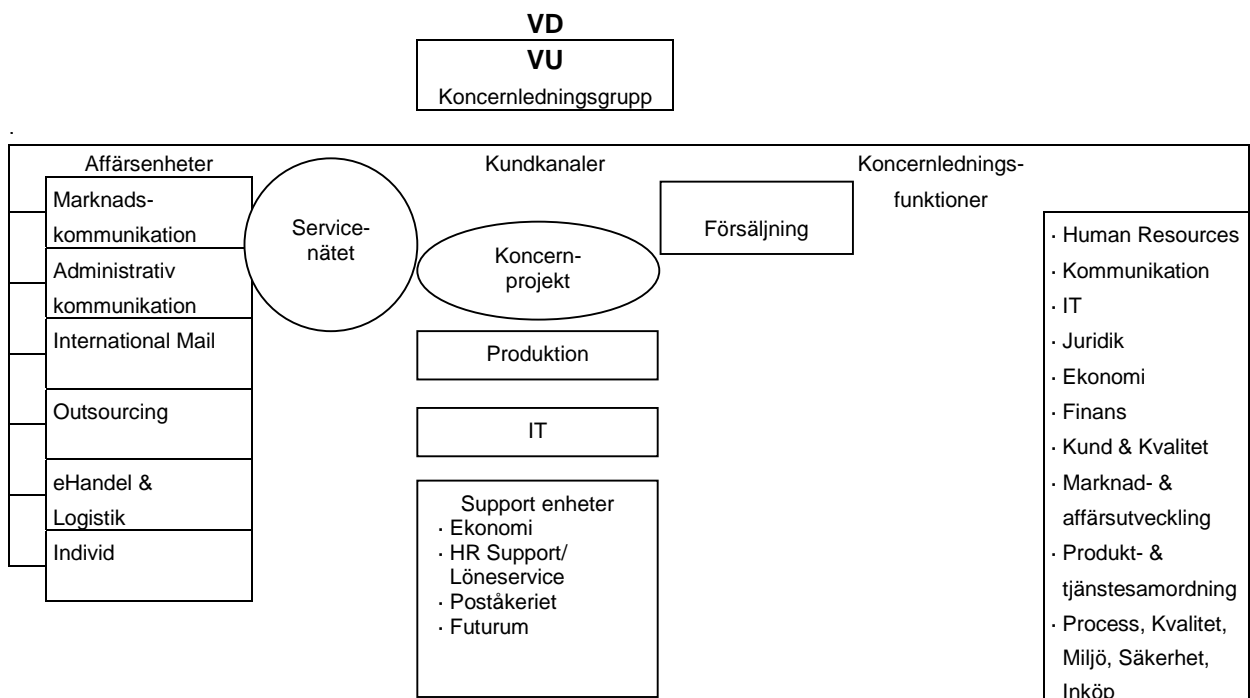
4.1 POSTENS ORGANISATION OCH VERKSAMHET

Posten AB är ett av Sveriges största tjänsteföretag och sysselsätter omkring 40 000 personer, varav ungefär hälften är kvinnor och hälften män. Alla människor och alla juridiska personer, dvs företag och organisationer av något slag, har någon form av kundrelation till Posten.

Posten är en gammal organisation, med traditioner sedan 350 år tillbaka. Planering och beslutsfattande har skett centralt, direktiv har utgått och personalens roll har endast varit verkställande. Den genomsnittliga utbildningsnivån är låg och medelåldern inom företaget är hög - den ligger runt 40 år.

Affärsidén är att man genom Posten skall kunna nå den man vill med meddelanden och varor - fysiskt eller elektroniskt - snabbt, säkert och kostnadseffektivt. Alla privatpersoner, företag och organisationer i Sverige, men även utländska företag med affärsrelationer till Sverige är kunder. Posten arbetar i en kundorienterad organisation - detta för att kunna tillgodose kundernas behov av service och enkelhet. Varje affärsenhet har ansvar för en grupp kunder, indelade efter branschtillhörighet eller liknande.

Figur 1. Postens organisation i oktober 2000. (Källa: Postens intranät. Förändringar pågår och organisationen kan komma att förändras mer under 2001.)



Human Resources (HR Support) är en enhet inom Posten som bl a har hand om kompetensutveckling av Postens anställda. Denna enhet konkurrerar med externa kompetensföretag och är självdrivande. HR Support enheten i Malmö är en avdelning för Skåne, Blekinge och Halland.

4.1.1 Förändringar i organisationen

På senare år har förutsättningarna för Postens verksamhet förändrats på avgörande sätt. Dels har teknikutvecklingen bidragit till att ändra på människors beteenden. Exempelvis så mejlar och faxar vi istället för att skicka brev och vi betalar med kort istället för att hämta ut pengar i kassan. Dels har tidigare monopolföretag som Posten, Telia och sjukvården m fl blivit konkurrentutsatta inom stora delar av sina verksamhetsområden. Det blev nödvändigt för Posten att ändra sin profil och förändras till ett konkurren utsatt serviceföretag. Postens verksamhet har påverkats och påverkas fortfarande av den snabbt ökande konkurrensen. Framförallt utveckling av ny teknik och en förändrad omvärld där kundernas behov och beteende förändras snabbt och i en stor omfattning påverkar företaget.

Posten AB kommer under de närmaste åren att genomgå en omfattande förändring. Verksamheten påverkas starkt av vad som händer i vår omvärld. Nya behov uppstår hos Postens kunder och företaget måste ständigt utveckla tjänsterna och verksamheten. Kundernas behov styr alltså Postens verksamhet. Därför arbetar Posten mot huvudmålen: nöjda kunder, lönsamhet, personal som trivs och förnyelse.

Ett intensivt projektarbete har bedrivits för att konkretisera Postens nya vision och framtida mål. Visionsarbetet har varit startskottet för det stora förändringsarbetet i Posten. Visionsarbetet har tydliggjort kompetensfrågornas vikt för att skapa det nya Posten AB.

Posten skall skapa en företagskultur som skall belöna medarbetare som utvecklar sin kompetens och delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Inom företaget ser man kompetens som en färskvara som ständigt måste uppdateras. Ett stort antal medarbetare har deltagit i att arbeta med att ta fram vilken kompetens som kommer att vara strategiskt nödvändig i olika scenarier och hur dessa kompetenser förhåller sig till nuläget.

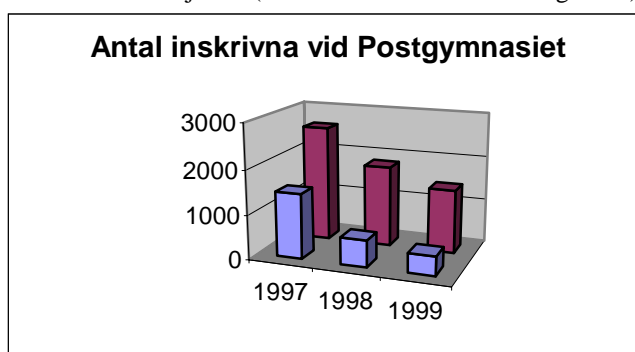
Posten har en kompetensdatabas som är öppen för alla anställda och i den kan enskilda medarbetare beskriva sin kompetens, d v s utbildning, tidigare arbeten etc. Detta är ett effektivt sätt att dela erfarenheter inom koncernen samt att bemanna olika enheter eller projekt.

Postens förmåga att attrahera och behålla viktiga nyckelpersoner samt unga talanger är av avgörande betydelse. För att säkra tillgången på kandidater till viktiga ledaruppgifter inom koncernen har flera ledarutvecklingsprogram genomdrivits under de senaste två åren. Som

deltagare i programmen inbjuds man till ett utvecklingsarbete som innebär stora möjligheter för den egna personliga utvecklingen samtidigt som det förutsätter ett aktivt ansvar för det personliga lärandet.

Posten startade 1997 ett postgymnasium och diagrammet nedan visar hur många anställda som deltagit sedan dess. Postgymnasiet är ett mycket omfattande samarbete med Statens skola för vuxna (SSVH). Hittills har ca 5,800 personer sökt till ca 2,500 kurser och projektet pågår till år 2001. Tillsammans med SSVH har Posten AB skräddarsytt Postgymnasiets utbildningar så att de skall passa just Posten.

Diagram 1. Antal anställda som varit inskrivna vid Postgymnasiet 1997-1999, samt antal kurser som erbjudits (källa: Posten Årsredovisning 1999).



År	1997	1998	1999
Antal personer	2604	1818	1420
Antal kurser	1452	597	432

Posten startade 1990 en Posthögskola, vilken ger de studerande högskolepoäng. Tanken bakom Posthögskolan var att det inom Posten finns duktiga chefer som kan företaget och sitt arbete, men som saknar teoretisk bakgrund. Posthögskolan köper utvalda färdiga delar ur det ordinarie kursutbudet av exempelvis Kungliga Tekniska Högskolan och Handelshögskolan. Posthögskolan har utbildningar inom bl a IT och logistik. Medarbetarnas IT-kompetens och medvetenhet om IT:s betydelse för framtida konkurrensförmåga är i fokus.

”Medarbetarnas kompetens sätter gränser för utvecklingen av företaget! Därför står kompetensutvecklingen i fokus under de närmaste åren.” (Posten Årsredovisning 1999)

5. RESULTATREDOVISNING

5.1 HR SUPPORT

På Human Resources (HR Support), enheten inom Posten AB som bl a har hand om kompetensutveckling av Postens anställda, har jag har intervjuat enhetschefen (som även är personalkonsult) och en av personalkonsulterna. Human Resources konkurrerar med externa kompetensföretag och är självdrivande.

5.1.1 Kompetens

Eftersom Posten är ett stort företag med mer än 40 000 anställda, betonar de två på HR Support att det finns många olika sorters kompetens inom företaget. Men då kärnverksamheten inom företaget är logistik och kommunikation, så berör den för företaget viktigaste kompetensen dessa områden. Posten är ett tjänsteföretag så kompetens inom service är mycket viktig - kunderna skall vara i fokus. Företaget satsade tidigare de kompetensutvecklande åtgärderna på chefer och ledare - eftersom kunderna tidigare haft mest kontakt med dem. De utvecklades bl a i social kompetens men även ledarkompetens.

De intervjuade på HR Support menar att kompetens är ett mycket omfångsrikt begrepp, vilket kan definieras som bl a följande:

- utbildning,
- kunskap,
- erfarenhet,
- behörighet,
- skicklighet,
- initiativtagande och
- förmåga att utföra sitt arbete.

Kompetensen är beroende av situation och förhållande, men även uppdrag och miljö spelar in i kompetensbegreppets betydelse.

Begreppet kompetens har även definierats centralt inom Posten AB, med hjälp av enhetschefen och lyder som följer: ”Kompetens är förmågan att lösa en uppgift, vilket förutsätter: kunskaper, erfarenheter och färdigheter, nätverk för att utveckla och dela kunskap, värderingar vilja och tillfälle.” (Posten Årsredovisning 1999.) Detta stämmer väl överens med Lundmarks (1998) uppfattning om kompetensbegreppet, som enligt henne innebär att individen har en potentiell handlingsförmåga i relation till en uppgift, situation eller arbete. Handlingsför-

mågan är individuell och kan avse kunskaper, erfarenheter, färdigheter samt attityder och personlighet.

5.1.2 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling i alla former finns numer på alla nivåer inom företaget. Personalkonsulterna talar om en allmän trend som innebär att man satsar mer på medarbetarna. Inom Posten anser man att det är mycket viktigt med kompetensutveckling och man ser personalen som ett konkurrensmedel. Kunderna skall mötas av hög kvalitet och serviceinriktad personal - vilket de gör om personalen utbildas inom olika former av service m m.

Utveckling av personalen ses som ett måste för att lyckas, ett måste för bra affärer, där medarbetarna lever upp till kundens förväntningar. Utvecklas inte personalen, eller endast delar av den så står företaget inför svårigheter, eller som enhetschefen uttrycker det: "Företaget är inte starkare än den svagaste länken."

Eftersom företaget har genomgått och står inför stora förändringar, är det viktigt att alla anställda inom företaget är med på dessa reformer och känner att de har en roll i organisationen, även efter det att förändringarna genomförts. När förändringarna genomförts skall medarbetarna ut i organisationen på ett annat sätt, kanske skall några byta arbetsuppgifter. Därför är det viktigt att personalen utvecklas och utbildas så att de är med på de förändringar som sker. Detta är vad Lundmark (1998) kallar för strategisk kompetens.

Medarbetarna berörs nu och något år framåt av en stor utbildning som sker i hela landet. De skall utbildas i *medarbetarskap*. Med medarbetarskap menas att de anställda har ett ansvar att hålla sig ajour, samt att de skall lära sig i sitt arbete. Det aktiva medarbetarskapet innebär att de anställda skall tränas i eget ansvarstagande. De skall själva ta ansvar för sin utveckling.

En gång om året har medarbetarna utvecklingssamtal med en personalkonsult, där medarbetarnas och företagets behov kommer fram. Man gör en framtidsanalys för att se vilken kompetens som man kan behöva inom en särskild enhet om några år. Förväntningar mellan chef och medarbetare kartläggs. Medarbetaren och personalkonsulenten går igenom olika utvecklingsalternativ för medarbetaren - alternativ som även gynnar företaget. Varje individ skall ha sina mål i såväl i det korta som i det långsiktiga perspektivet. Varje individ skall ha sin egen utvecklingsplan och den skall följas upp och modifieras allt eftersom förutsättningarna ändras.

Inom Posten använder man sig av många olika former av kompetensutveckling, till exempel kurser och seminarier, man arbetar i workshops och med projekt. Det finns även utvecklingsprogram för medarbetarna, vilka brukar vara i ½-1 år. De anställda kan delta i både inter-

na och externa kompetensutvecklingsprogram (utbildningar). Externa utbildningar köps in för längre former av utvecklingsprogram, men annars är en stor del av kompetensutvecklingen intern.

Företaget har utvecklat postgymnasium och posthögskola i samarbete med externa företag och organisationer för att öka kompetensen. Personalkonsulenterna betonar dock att den viktigaste formen av kompetensutveckling för de anställda inom Posten är lärande i det dagliga arbetet.

5.2 SERVICENÄTET

Jag har intervjuat två utdelningschefer. Utdelningscheferna har många ansvarsområden, bl a planering, ekonomi, löner, administration - men de assisterar även brevbärarna vid behov. De har ansvar för cirka 10 000 hushåll och har ungefär 20 brevbärare under sig.

5.2.1 Kompetens

Utdelningscheferna menar liksom Sahlqvist och Jernhall (1996) att kompetens är förmåga att klara av sitt arbete, att lösa en uppgift. Liksom de anställda på HR Support menar utdelningscheferna att det finns många olika typer av kompetens inom hela företaget, dels p g a företagets storlek och dess olika verksamhetsområden. Alla medarbetare inom Posten behöver dock yrkesteknisk kompetens inom sina arbetsområde för att kunna utföra sina arbeten.

På utdelningschefernas arbetsplats behöver deras medarbetare, brevbärarna, följande förmågor för att klara av sitt arbete:

- förmåga att arbeta under stress
- noggrannhet
- sifferminne
- god fysik
- serviceinriktad
- nyanställda skall ha gymnasieutbildning

Dessa förmågor ingår i den kompetens som en brevbärare måste ha för att kunna utföra sitt arbete - de skall vara yrkestekniskt kompetenta.

Naturligtvis finns det mycket stor skillnad i kompetens (här; utbildning, tidigare arbeten och arbetsuppgifter och liknande) hos brevbärarna och utdelningscheferna tror att mycket av den kompetensen inte tas tillvara inom företaget eftersom kompetensen är dold. Exempel på kompetens som kan vara dold är att medarbetaren har utbildning eller erfarenhet inom ett ar-

betsområde, men arbetar inom något annat. Ledningen vet inte att personen i fråga har utbildning eller erfarenhet inom andra områden än de som denne arbetar med.

Den kompetens som är viktigast för de två utdelningscheferna i deras arbeten är social kompetens, kunskap inom ekonomi, budget, arbetsrätt m m – allt invävt i vartannat. De har numer fullt ansvar för budgeten och måste ha kompetens att klara av den arbetsuppgiften, därför har de genomgått kompetensutvecklande åtgärder (se nedan).

De former av kompetens som utdelningscheferna anser vara viktigast i deras arbete är teoretisk kompetens, även kallad yrkesteknisk kompetens. Detta innebär att de har grundläggande färdigheter och kunskaper som krävs för arbetsuppgifterna, bl a utbildning inom ekonomi för att klara av sitt budgetansvar samt utbildning så att de kan arbeta i datasystemen. Även ledarkompetensen som är en form av social kompetens är viktig. Denna är viktigt för att utdelningscheferna skall ha förmågan till socialt samspel och sociala kontakter. Utdelningscheferna skall vara smidiga i olika samarbetssituationer och skall ha förmågan att lyssna. De skall ha en så bra kontakt med sin personal som möjligt och få personalen att göra som cheferna önskar. De skall även motivera och uppmuntra sin personal i arbetet. Denna syn på kompetens stämmer väl överens med Sahlqvists och Jernhalls (1996). De menar att kompetens är förmåga att lösa uppgifter samt att begreppet inrymmer förmåga att samarbeta, att leda och att ledas.

5.2.2 Kompetensutveckling

Utdelningscheferna har under det senaste året deltagit i en form av kompetensutveckling, ett utvecklingsprogram som varade i ett år. Innan programmet började var utdelningschefernas yrkesbeteckning lagledare, en form av arbetande förmän som inte hade totalt ansvar för distriktet - något som de har nu som utdelningschefer. Det nya ansvaret resulterade i att utdelningscheferna (då; lagledarna) behövde kompetens inom en del nya områden och behövde även återuppliva vissa kunskaper. Båda två fann att utvecklingsprogrammet var mycket bra och att det gav dem en trygghet i deras nya roller som utdelningschefer, som de antagligen inte haft om de inte utbildats inom de områden som de helt eller delvis saknade kompetens.

Utvecklingsprogrammet som utdelningscheferna deltog i bestod av ett flertal olika block: ekonomi, arbetsmiljö, arbetsrätt, kommunikation och Postens filosofi m m. Upplägget med olika block fann utdelningscheferna mycket bra. Under ett par dagar gick de som deltog i utbildningen igenom teorin och sedan fick utdelningscheferna återgå till sitt arbete under några veckor eller månader, för att praktisera vad de lärt sig. När de kom tillbaka till utbildningen kunde de sedan diskutera vad de lärt sig och hur det fungerat praktiskt i deras arbete.

Vad gäller kompetensutveckling i allmänhet anser de båda att utveckling är mycket viktigt, särskilt på alla förändringar som skett och skall ske inom Posten. Det är viktigt att medarbetarna har strategisk kompetens. Detta så att de känner att de kan följa med i förändringarna och att de inte stannar i sin utveckling, eller inte kan klara av nya arbetsuppgifter etc. Yrket förändras och omvärlden ställer ständigt nya krav på företaget och dess anställda. Kompetensutveckling behövs inom alla områden och på alla nivåer för att medarbetarna på ett fullgott sätt skall utföra sitt arbete, vilket leder till nöjda kunder och bra lönsamhet.

Utdelningscheferna anser dock att företaget är mindre bra på att kompetensutveckla medarbetarna. Det är fortfarande mest chefer och ledare som får delta i de olika utbildningarna. Utdelningscheferna har inte sett någon förändring på detta område. Medarbetarna utbildas endast vid nya arbetsuppgifter och vart annat år har företaget någon form av affärsdag, men förutom detta blir det enligt utdelningscheferna inte mycket utbildning för medarbetarna. Till postgymnasiet och posthögskolan söker enligt dem inte arbetarna, utan de som skall få ett annat arbete inom Posten eller som tar ett steg mot något annat. Ofta är det dessutom ledningen som väljer ut vem av medarbetarna som skall utbildas. Detta för att de vill ha en viss person på en viss plats och de andra medarbetarna får inte ta del av denna form av kompetensutveckling.

5.3 PRODUKTION

Inom Produktionen intervjuades två lagledare. De är ledare för sorteringspersonalen och varje lagledare har cirka 35 anställda under sig. Lagledarna har många uppgifter i sitt arbete, bl a ser de till att budgeten hålls, att personalen får ut sin lön och att de anställda kan få ta ut semester. De har till skillnad från utdelningscheferna inte fullt ansvar för budget. Brevbärarna är lagledarnas och sorteringspersonalens kunder.

5.3.1 Kompetens

Liksom de anställda på HR Support samt utdelningscheferna har även lagledarna som åsikt att det finns många olika sorters kompetens inom företaget som helhet på dess storlek, de många verksamhetsområdena och företagets landsvida spridning. Lagledarna tror att detta är en anledning till att man inom Posten är dålig på att tillvarata den kompetens som redan finns inom företaget.

Kompetens är enligt lagledarna förmåga att klara av sina arbetsuppgifter, yrkesteknisk kompetens. Kompetens är stor kunskap. Lagledarna menar att sorteringspersonalen skall ha:

- gymnasieutbildning
- samarbetsförmåga
- anpassningsförmåga
- personlig och social kompetens
- rätt attityd till arbetet
- fysisk och psykisk hälsa

Personalen skall vara yrkesteknisk kompetent för att kunna utföra sitt arbete. Personalen skall även kunna samarbeta i grupp, de skall ha förmåga till socialt samspel och skall kunna lära av varandras erfarenheter och kunskaper. Eftersom man arbetar i grupper är det viktigt att medarbetarna är socialt kompetenta.

En av lagledarna beskriver arbetet som att ”man driver ett företag”. De har hand om anställningar, löner, semester m m, *men* de har varken fullt budget- eller fullt personalansvar. De former av kompetens som lagledarna behöver är enligt dem själva yrkesteknisk kompetens, i vilken fundamentala kunskaper och förmågor ingår, t ex att hålla budget eller att kunna sja brevmängden som kommer. Även den sociala kompetensen är viktig för att de som ledare skall kunna samarbeta, kunna arbeta i lag och skall kunna få personalens förtroende. Att vara kompetent är enligt lagledarna att ”kunna lära i arbetet, att lära av erfarenheter - egna och andras”.

5.3.2 Kompetensutveckling

Lagledarna avslutade i början av år 2000 en sex månader lång lagledarutbildning. Denna syftade till att de skulle lära känna sig själva och varandra bättre. Detta skulle i sin tur stärka lagledargruppen, så att de skulle fungera som ett stöd för varandra.

Utbildningen bestod av olika delar, bl a självkänedom, förmåga att lita på andra, retorik. Målet var att lagledarna skulle testa sig själva och känna att ingenting är omöjligt. De båda menar att utbildningen var mycket bra. De fick en mycket bra sammanhållning efter utbildningen och det är inte längre någon öppen maktkamp lagledarna emellan.

Vad de två saknar efter lagledarutbildningen är uppföljning. Det har inte varit några sammankomster sedan utbildningen slutade och det är tyvärr inga planerade. De tror att detta är vanligt inom företaget. Ledningen vill gärna kompetensutveckla olika delar av personalen - men lägger inte pengar på uppföljning, något som de menar kan ge minst lika stora resultat som själva utbildningen.

Vad gäller sorteringspersonalen får de inte ta del av någon form av kompetensutveckling på samma sätt som deras ledare och chefer. Sorteringspersonalen får någon gång om året spela ”*Riksdagenspelet*” - en form av Monopolspel som består av postterminaler. Spelarna skall få budgeten att hålla och företaget skall gärna gå med vinst. Lagledarna menar att detta kan vara till stor nytta för de yngre som endast arbetat inom Posten en kortare tid och inte riktigt vet hur avdelningen fungerar.

Lagledarna menar att Posten är ett bra företag att arbeta inom, men att man inom organisationen är dålig på att tillvarata personalens kompetens. De tror att det finns mycket yrkesteknisk kompetens inom företaget som är dold. Ledningen ser inte vilken kompetens som finns inom företaget. Information om medarbetarnas utbildningar och liknande kan dock uppkomma vid utvecklingssamtalen (här; mellan lagledare och sorteringspersonal) och kan då leda till viss omskolning, arbetsplatsbyte, helt nya arbetsuppgifter m m. Det är dock så att inte all personal vill utvecklas. En del är nöjda med sitt arbete och vill förbli där de befinner sig. Lagledarna tycker att om vissa i sorteringslaget får en chans att utvecklas så är det bra. Dels så utvecklas individen och dels har företaget tillvaratagit och utvecklat den kompetens som redan fanns.

På det hela taget anser de två att det är mycket viktigt med kompetensutveckling för all personal inom företaget. Lagledarna befinner sig mellan personalen och cheferna och genom lagledarutbildningen kan de finna stöd hos varandra, men kan även utveckla direkt yrkesteknisk kompetens - något som behövs efter alla de förändringar som Posten genomfört.

5.4 SKILLNADER OCH LIKHETER

Det finns många likheter mellan de intervjuade på HR Support, Servicenätet och Produktionen. Den stora överensstämmelsen i fråga om kompetensbegreppet, är att de intervjuade anser att kompetens är det samma som *förmåga att utföra sitt arbete*. Denna beskrivning av vad kompetens är finner man även hos Ellström (1992), som menar att kompetens är förmåga att utföra ett arbete framgångsrikt. Även Sahlqvist och Jernhall (1996) samt Axelsson (1996) menar att kompetens är förmåga att lösa en uppgift.

Den centrala definitionen av kompetensbegreppet stämmer överens med respondenternas syn och sammanfattar på ett bra sätt vad de intervjuade menar med kompetens. ”Kompetens är förmågan att lösa en uppgift, vilket förutsätter: kunskaper, erfarenheter och färdigheter, nätverk för att utveckla och dela kunskap, värderingar vilja och tillfälle.” (Posten Årsredovisning 1999).

Numera skall alla nyanställda ha gymnasiekompetens, gärna också högskolekompetens. De olika arbetsuppgifterna kräver olika former av kompetens, så ser man till företagets storlek så finns det enorma mängder av varierande kompetens i organisationen, något som alla respondenterna påpekar. De former av kompetens som ses som viktigast inom Posten är förmåga att lära i arbetet och förmåga att utföra sitt arbete. De viktigaste delarna i kompetensbegreppet är:

- utbildning (kunskap)
- skicklighet,
- erfarenhet,
- yrkesteknisk kompetens - förmåga att utföra arbetet

Det fanns en skillnad i vilken typ av kompetens som utdelningscheferna och lagledarna ansåg vara viktig hos sina *medarbetare*. Medan utdelningscheferna mest betonar den yrkestekniska kompetensen, framhåller lagledarna även den sociala kompetensen. Den yrkestekniska kompetensen behövs för att medarbetarna skall kunna utföra sina arbeten. Men den sociala kompetensen är betydelsefull för sorteringspersonalen eftersom man har ett nära samarbete inom laget, medan brevbärarna arbetar mer självständigt och inte är bundna till sina arbetslag på samma sätt som sorteringspersonalen. Därför menade lagledarna att bl a anpassningsförmåga och samarbetsförmåga är viktiga förmågor som deras personal skall besitta. Utdelningscheferna lyfter fram att brevbärarna skall vara serviceinriktade, detta eftersom de i sitt arbete möter Postens kunder, något som sorteringspersonalen inte gör (deras kunder är brevbärarna).

Medarbetarnas utbildningar, erfarenheter och dylikt kan komma fram vid de årliga utvecklingssamtalen. Detta är ett samtal mellan medarbetare och chef i vilket medarbetarens och företagets behov uppmärksammas. Förväntningar mellan medarbetare och chef kartläggs och en framtidsanalys görs för att se vilken form av kompetens som kan behövas inom Posten ett par år framåt i tiden. På HR Support menar man att medarbetarnas och företagets behov kommer fram och därför tillvaratas personalens kompetens. Utdelningscheferna och lagledarna var av uppfattningen att man inom Posten generellt sett inte tillvaratar kompetensen inom företaget så bra. De menade att utbildning och liknande *kan* komma fram vid utvecklingssamtalen, och det kan då leda till att medarbetaren i fråga erbjuds utbildning eller ett annat arbete inom företaget. De var dock överens om att detta snarare är ett undantag än en regel.

Eftersom företaget har genomgått och står inför fortsatta förändringar, är det viktigt att alla anställda inom företaget är med på reformerna och känner att de har en roll i organisationen, även efter det att förändringarna genomförts. När förändringarna genomförts skall medarbetarna ut i organisationen på ett annat sätt: kanske skall några byta arbetsuppgifter. Därför är

det viktigt att personalen utbildas så att de kan följa med i de förändringar som sker. Personalen behöver bl a strategisk kompetens, d v s kunskap om verksamheten och dess konkreta mål. Personalen skall även förstå sin roll i verksamheten. Både utdelningscheferna och lagledarna håller med om att det är viktigt att alla i personalen är strategiskt kompetenta för att de skall klara av förändringsarbetet inom företaget. Utdelningscheferna och lagledarna menade att de *oftast* blivit informerade om de förändringar som skett. De upplever det dock som att deras medarbetare inte fått samma mängd information och fann det även så att företaget inte alltid informerar helt om vilka förändringar som skall göras, informationen kommer när förändringsarbetet redan påbörjats.

Personalen behöver även yrkesteknisk kompetensutveckling före, under och efter de förändringar som företaget genomgått och genomgår. De intervjuade ledarna inom Servicenätet och Produktionen tyckte att deras respektive utbildningar var bra och ansåg att de lärt sig mycket. Utdelningscheferna menade att de i och med förändringarna inom Posten fick nytt ansvar och att utvecklingsprogrammet som de deltog i gjorde så att de kunde klara av de nya arbetsuppgifterna. Lagledarna var även de mycket nöjda med sin utbildning. Efteråt fick lagledarna en bättre sammanhållning, bättre kommunikation dem emellan och även bättre kommunikation med sorteringspersonalen.

Det fanns skillnader i de utbildningsprogram som utdelningscheferna och lagledarna deltog i. Utdelningscheferna blev mer yrkestekniskt kompetensutvecklade, inom bl a ekonomi, arbetsrätt, arbetsmiljö. De utbildades även i kommunikation, som är en del i den sociala kompetensen. Deras utbildning var på så sätt bredare än lagledarnas, vars utbildning var mer socialt inriktad och handlade mycket om att deltagarna skulle lära känna sig själva. Utbildningen skulle stärka ledargruppen och skulle göra så att de finner stöd hos varandra.

Den stora skillnaden mellan de intervjuade är att de anställda inom Servicenätet och Produktionen inte anser att medarbetarna utbildas, utan att endast chefer och ledare får delta i kompetensutvecklande åtgärder. Detta strider mot HR Supports uppfattning, att man nu satsar allt mer på medarbetarna - det är enligt personalkonsulterna en allmän trend att satsa på medarbetarna. Utdelningscheferna och lagledarna anser att medarbetarna inte får samma chans till kompetensutveckling som de får. Eftersom de är ledare respektive chefer så har de kompetensutvecklats under Postens förändringsarbete. Chefer och ledare har andra möjligheter till utbildning än medarbetarna och oftast är det just ledningen som beslutar vem som skall få delta i någon form av utbildning och liknande. Man väljer då främst de som skall byta arbetsområde eller skall bli ledare eller chef. Medarbetarna utbildas annars endast vid nya arbetsuppgifter eller nya rutiner. Denna utbildning är då mer en form av lärande i det dagliga

arbetet, något som personalkonsulterna på HR Support anser vara den viktigaste formen av kompetensutveckling. Kanske betraktar de andra anställda inte att lärande i arbetet är en form av utbildning och anser därför att de inte kompetensutvecklas.

En förklaring till denna skilda syn på kompetensutveckling kan vara att medarbetarna inom Servicenätet och Produktionen inte kompetensutvecklas i samma utsträckning som de anställda inom andra enheter, som t ex försäljnings- och IT-avdelningarna. På HR Support ser man att all personal inom företaget utbildas och menar därför att alla medarbetare får möjlighet till kompetensutveckling. Posten är ett stort, rikstäckande företag och precis som det kom fram under intervjuerna, har man olika sätt att sköta företagets enheter på kontoren i de olika delarna av landet.

6. DISKUSSION

Den snabba utvecklingstakten i samhället påverkar Posten AB och det är framförallt utveckling av ny teknik och en förändrad omvärld där kundernas behov och beteende förändras snabbt, som gör att Posten står inför stora förändringar inom organisationen. Den hårdnande konkurrensen gör att kompetensen inom företaget måste behållas och utvecklas. Behovet av kompetens i ett företag eller organisation är en fråga som berör både ledning och medarbetare på alla nivåer. Alla måste känna att satsningen på kompetensutveckling har ett viktigt syfte.

Under de senaste åren har kraven och behoven för företag och organisationer att vara flexibla i sitt utbud och sin service blivit allt större. För att företagen skall kunna överleva är deras villkor för fortlöpande förnyelse och anpassning till nya förutsättningar och krav från omvärlden mycket viktig. Den viktigaste tillgången för förnyelse är de anställdas kompetens. För att få en kompetent personal satsar man inom Posten på diverse utbildningar, för att personalen skall utvecklas och lära sig något nytt - teoretiskt och/eller praktiskt. Begreppet kompetens är enligt detta sätt att se inte bara individknutet, utan har även en organisatorisk betydelse och överensstämmer därför med Söderströms (1980) syn på kompetensbegreppet.

Kraven på kompetens har förändrats till sin karaktär under 90-talet. Komplexiteten och föränderligheten i dagens arbetsliv är ett av skälen till detta. De kvaliteter som är särskilt viktiga i arbetslivet är att individen kan förhålla sig aktiv till sin situation, reflektera över möjligheter, sätta upp mål, ta ställning till alternativ och analysera vad som händer i förhållande till mål och andra möjligheter (Lundmark 1998). Dessa förändringar i arbetslivet har lett till att förutsättningarna för Postens verksamhet förändrats mycket. Posten är ett konkurrensutsatt serviceföretag och verksamheten påverkas av den snabbt ökande konkurrensen. För att klara av dessa förändringar är det viktigt att personalen är med på reformerna och att de känner att de har en roll i organisationen - även efter förändringarna. Personalen behöver bli strategisk kompetens för att förändringarna skall kunna genomföras, d v s kunskap om målen för verksamheten och kunskap om affärsidén.

Att lära innebär förändring och lärande sker i många sammanhang, t ex i utbildningar och i arbetet. Arbetet tar en stor del av de flesta vuxnas vakna tid. Arbetet och arbetsmiljön har därför stor betydelse för de allra flestas lärande och kompetensutveckling. De som arbetar med kompetensutveckling på HR Support betonar att det är viktigt att medarbetarna lär i sitt arbete. Det finns en stor mängd kompetens samlad inom företaget och den kan tillvaratas genom att underlätta för medarbetarna att lära i sitt arbete - av sig själva eller sina kollegor. Lärande i

arbetet är en del av det livslånga lärandet och är mycket viktigt för individens utveckling. Lagledarna menar att vara kompetent är att kunna lära i arbetet och att lära av egna och andras erfarenheter, livet igenom. Utdelningscheferna menar att det är viktigt att medarbetarna känner att de kan följa med i förändringarna, att de inte känner att de stannar i sin utveckling, eller inte klarar av nya arbetsuppgifter. Yrket förändras och det ställs nya krav på företaget och medarbetarna hela tiden. Det livslånga lärandet motsvarar utmaningarna som uppstår i och med att världen förändras snabbt.

Utveckling av ny kunskap och ny kompetens på arbetsplatsen sker oftast i samband med att det sker förändringar i teknik, arbete och arbetsorganisation. Sådana förändringar (ofta initierade av krav från kunder) leder till behov av nya kvalifikationer hos de anställda. Det lärande och den kompetensutveckling som sker då är av stor betydelse. När förändringstakten ökar och det blir frågan om en nästan kontinuerlig förändringsprocess, då kommer de anställdas kompetens också behöva utvecklas kontinuerligt (Marking, 1992). Detta är något som man arbetar mycket med inom Posten. Efter alla förändringar som företaget gått igenom och alla förändringar som väntar, har man försökt att informera personalen så långt som möjligt om dessa. Man har även satsat mycket på utbildning av den personal som berörs av dessa förändringar - och gör det fortfarande. Kanske behöver medarbetarna ny yrkesteknisk kompetens och kanske kan ledarna behöva utveckla sin sociala kompetens och i bl a dessa fall kompetensutvecklas den berörda personalen.

Den potentiella kompetensen i en organisation kommer sällan fram i sin helhet. Ofta känner varken ledare eller medarbetare till vilken kompetensmässig kvalitet som finns. Om ledningen saknar insikt om och inte vakar över vad som görs och finns i organisationen, leder det till slöseri med resurser. Den dolda kompetens som finns i företaget men inte kommer fram förblir ofta dold. Man kan tänka sig olika orsaker till att denna kompetens inte kommer till användning. Orsak till detta kan bl a vara att de som besitter kompetensen inte vet att den behövs och att den som vet att behovet av kompetensen finns, inte är medveten om tillgången (Sahlqvist & Jernhall). På HR Support menar man att endast en mindre del av företagets kompetens är dold och att den dolda kompetensen brukar komma fram under utvecklingssamtalen. Utdelningscheferna och lagledarna delar inte denna uppfattning. De anser att en stor del av all kompetens som finns inom företaget är dold och att ledningen är dålig på att tillvarata den kompetens som medarbetarna har.

De ändrade villkoren i arbetslivet, liksom de anställdas vilja till utveckling i jobbet, har medfört att kraven på kompetensutveckling ökat starkt på senare år. Allt fler ser ökade utbildningssatsningar som enda möjligheten att klara sig i arbetslivet. Kompetensutveckling är inte

bara ett villkor för att klara trycket från ökade krav, utan också ett villkor för att trygga sysselsättningen i ett föränderligt arbetsliv. De anställdas starkare krav på kompetensutveckling har även en annan dimension. Det handlar om möjligheterna till ett mer intressant, bredare och mer stimulerande arbetsinnehåll och att se goda möjligheter till förändring och utveckling (Sahlqvist & Jernhall, 1996). Allmänt syftar kompetensutveckling av anställda inom Posten till att möta kundernas behov, behålla personal, rekrytera personal, göra företaget konkurrenskraftigt m m. Eftersom medelåldern i företaget är hög använder man sig av kompetensutveckling som ett sätt att locka till sig yngre personal. Och man vet att de unga i dagens samhälle nästan kräver att företag som anställer dem har planer för utbildning inom företaget. Unge människor ställer högre krav i fråga om ett intressant, inspirerande och omfångsrikt arbete, de vill dessutom kunna utvecklas och ha möjligheter till förändring.

Ett företag har ett intresse av att det finns kompetenskraft att rekrytera, men också att det skapas kompetens (konkurrensförmåga) inom företaget, så att det kan överleva och kan generera en vinst. Den som är chef på någon nivå i en verksamhet har i likhet med företagaren inte bara sin egen utveckling att tänka på utan också sina medarbetares. Tidigare har kompetensutveckling mest satsats på chefer och ledare inom Posten AB. Mycket av denna utbildning har rört förhållandet till medarbetaren, men nu har cheferna/ledarna även börjat tänka på medarbetares kompetens. Idag har man, enligt de anställda på HR Support, kompetensutveckling på alla nivåer inom företaget. Detta har man bl a för att det nu för tiden är medarbetarna som träffar kunderna och skall möta deras behov och önskningsar. Utdelningscheferna och lagledarna menar däremot att de inte sett så mycket utbildning för medarbetarna, de menar att det fortfarande mest är chefer och ledare som utbildas inom Posten.

Satsningar på kompetensutveckling är investeringar. Kostnaderna uppstår under en viss tidsperiod medan intäkterna förväntas genereras under kommande tidsperioder. Eftersom man börjat satsa på utbildning av medarbetarna för ett antal år sedan och fortfarande gör stora satsningar inom detta område, så kostar det en hel del. Men frågan är om man skulle kunna genomföra den stora förändring som Posten går igenom och kommer att genomgå de närmaste åren, utan att satsa på kompetensutvecklande åtgärder för de anställda. Tack vare att man kompetensutvecklat personalen har man kunnat behålla och förnya den kompetens som redan fanns inom företaget. I dagens samhälle är det viktigt att de anställda i ett företag kan känna trygghet och stimulans inför ständigt förändrade arbetsuppgifter och det är även viktigt att de är beredda på att utvecklas och lära kontinuerligt. Ett sätt att rekrytera och behålla duktig personal är att erbjuda möjligheter till utveckling i arbetet.

Anställda och deras kompetens är ett viktigt konkurrensmedel för ett företag. Ett betydelsefullt inslag är systematiskt lärande och förbättrande i syfte att skapa konkurrenskraft och resurshållning (Bjurklo & Kardemark 1998). Ett företags arbetskraft, samt hur den är organiserad och blir ledd, har blivit en allt viktigare konkurrensfaktor. På HR Support ser personalkonsulterna det som att företaget redan har tekniken, men att vem som helst kan förvärva den teknik som Posten använder - däremot kan de inte hitta samma personal. Det mest framträdande under Postens förändringsarbete har varit att tillägna sig och tillämpa nya arbetsmetoder. Detta innebär att Postens kompetensutvecklingsarbete främst har inriktats på att förbättra ”strukturkapitalet”. Men man har även forcerat fram en betydande kompetenshöjning bland stora delar av personalen.

Kompetensutveckling bör, för att förbli effektiv, vara ständig och ske i en lärande organisation. Den bör vara systematisk och inriktad på företagets behov. Men den behöver också vara utmanande och engagera och stimulera medarbetarna (Sahlqvist & Jernhall, 1996). Något som utdelningscheferna och lagledarna önskade var uppföljning efter sina respektive utbildningar. De ansåg i likhet med Sahlqvist & Jernhall att kompetensutvecklingen blir mer effektiv om den är varaktig och sker under en längre period. De menade att uppföljningen är lika viktig som själva utbildningen, den är lärorik och att deltagarna lär sig ännu mer om uppföljningen är fortlöpande. De ansåg att detta är något som de anställda på HR Support borde undersöka och se om det finns möjlighet till uppföljning för de som deltagit i någon form av kompetensutvecklande åtgärder.

Att skapa goda förutsättningar för lärande har blivit en allt viktigare framgångsfaktor och en uppgift för ledningen. Att ständigt lära nytt, att växa och utvecklas, att finna trygghet och stimulans i återkommande förändringar av de egna uppgifterna är viktiga krav i den nya arbetsvärlden. Kompetensutveckling är väsentlig för alla människor i deras dagliga arbete och för samhället som helhet. Om vars och ens kunskaper och förmåga tas till vara och utvecklas i arbetet, kan välfärden öka både för den enskilde och i samhället i sin helhet.

Jag tror att en av de viktigaste konkurrensfördelarna ett företag har är i vilken mån de kan göra arbetsplatsen till en ständig läroplats för de anställda. Kurser är inte längre det som i första hand används när det gäller utveckling och utbildning av personalen. Istället bör alla arbeten innebära en utmaning att lära. Kravet på kompetensförnyelse kan inte enbart tillgodoses med traditionell utbildning i form av kurser, seminarier, studiecirkel etc. Istället bör kompetensutvecklingen handla om att lära i arbetet, på arbetsplatsen, genom att lösa diverse problem i arbetsuppgifterna.

Till sist vill jag tacka alla på Posten AB som varit mycket hjälpsamma och vänliga, samt tagit sig tid så att intervjuerna kunde genomföras.

7. LITTERATURFÖRTECKNING

- Axelsson, B. (1996) *Kompetens för konkurrenskraft. Källor drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bjurklo, M. & Kardemark, G. (1998) *Nyckelord. En nyckel vid kompetensutveckling*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen.
- Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: C E Fritzes AB
- Ellström, P-E & Nilsson, U. (1997) *Kompetensutveckling i små och medelstora företag. En studie av förutsättning, strategier och effekter*. Linköping: Linköpings universitet.
- Kvale, S. (1996) *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Methods*. USA: Sage Publications, Inc.
- Lundmark, A. (1998) *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, A. & Söderström, M. (1988) *Personalutbildning och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Marking, C. (red.) (1992) *Kompetens i arbete. En antologi*. Stockholm: Publica.
- Nationalencyklopedin. (1993) Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker
- Patton, M. Q. (1983) *Qualitative Evaluation Methods*. USA: Sage Publications, Inc.
- Posten Årsredovisning (1999)
- Repstad, P. (1988) *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlqvist, W. & Jernhall, B. (1996) *Organisationen och den dolda kompetensen*. Oskarshamn: ISL Förlag AB.
- Skogsberg, E-M. & Sköldborg, T. (1991) *Nya former för kompetensutveckling*. Uppsala: SIPU Förlag.
- SOU 1999:69. *Individen och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000*. Stockholm: Arbetslivsdelegationen.
- Svensk ordbok. (1988) Keuru: Förlagsaktiebolaget OTAVA.
- Söderström, M. (1980) *Personalutbildning och personalutveckling*. Stockholm: LiberFörlag.
- Söderström, M. (1991) *Det svåråtgångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Reprocentralen HSC.
- Trost, J. (1993) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

För att spara plats är frågorna samlade på en sida (vid intervjuerna stod frågorna på vars en A4-sida).

INTERVJUMALL – ENHETSCHEFCHEF/PERSONALKONSULT

Namn:

Ålder:

Antal år på företaget:

Arbetsuppgifter:

1. Vilken betydelse/vilket innehåll lägger Du i begreppet kompetens?

Nyckelord:

- kunskap	- utbildning
- erfarenheter	- förmåga att utföra sitt arbete
- individrelaterade egenskaper	- samarbetsförmåga
- anpassningsförmåga	- initiativtagande
- förmågan att avläsa olika situationer	- förmåga att hantera förändringar
- behörighet	- olika former (social, personlig, yrkesteknisk, funktionell och strategisk)
- skicklighet	

(Nyckelorden som står ovan har endast varit till för att göra det lättare för mig vid intervjuerna och bearbetningen av materialet. Se 3.2 Intervjuns utformning, sidan 13)

2. Vilka typer av kompetens finns inom företaget?

Vilka typer av kompetens är viktiga för företaget? Varför?

3. Vilken form av kompetensutveckling använder Ni inom företaget? Hur utvecklar Ni Er personal?

4. Bedömer Ni att det är viktigt att kompetensutveckla Er personal? Varför?

För att spara plats är frågorna samlade på en sida (vid intervjuerna stod frågorna på vars en A4-sida).

INTERVJUMALL – LAGLEDARE/UTDELNINGSCHEF

Namn:

Ålder:

Antal år på företaget:

Arbetsuppgifter:

1. Vilken betydelse/vilket innehåll lägger Du i begreppet kompetens?

Nyckelord:

- kunskap	- utbildning
- erfarenheter	- förmåga att utföra sitt arbete
- individrelaterade egenskaper	- samarbetsförmåga
- anpassningsförmåga	- initiativtagande
- förmågan att avläsa olika situationer	- förmåga att hantera förändringar
- motivation	- olika former (social, personlig, yrkesteknisk, funktionell och strategisk)
- attityd	

(Nyckelorden som står ovan har endast varit till för att göra det lättare för mig vid intervjuerna och bearbetningen av materialet. Se 3.2 Intervjuns utformning, sidan 13)

2. Vilka typer av kompetens finns inom företaget?

Vilka typer av kompetens är viktiga för företaget? Varför?

3. Deltar Du i någon kompetensutveckling? Hur?

4. Bedömer Du att det är viktigt att Ni i personalen kompetensutvecklas? Varför?