

Kompetensutveckling - ett sätt att segla skeppet framåt och behålla besättningen ombord

En kvalitativ studie om kompetensutvecklingens betydelse för arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna inom organisationen.

Emma Andersson & Jennifer Luong

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

- Arbetets art: Kandidatuppsats, 15 hp
- Sidantal: 47
- Titel: Kompetensutveckling – ett sätt att segla skeppet framåt och behålla besättningen ombord. En kvalitativ studie om kompetensutvecklingens betydelse för arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna inom organisationen.
- Författare: Emma Andersson & Jennifer Luong
- Handledare: Maria Löfgren Martinsson
- Datum: 2016-01-22
- Sammanfattning: Att attrahera och behålla personal beskrivs som ett betydelsefullt arbete för dagens organisationer. Faktorer som har visat sig betydande är lärande och utveckling. Den genomförda studien syfte var att undersöka och analysera hur möjligheterna till kompetensutveckling ansågs påverka arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna inom organisationen. För att besvara syftet genomfördes en kvalitativ studie med inslag av hermeneutik och fenomenologi. Studiens empiriska material utgjordes av åtta semistrukturerade intervjuer genomförda på företaget Qlik.
- Resultatet visade att Qlicks ledning strävar efter att tillhandahålla det som önskas och uppmuntrar sina anställda till kompetensutveckling. En förutsättning för lärande och utveckling visade sig vara handlingsutrymme, socialt stöd och kommunikation medan stress framkom som en negativ effekt. Möjligheterna till kompetensutveckling visade sig även inverka på medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Av resultatet framträdde att faktorer som påverkade arbetstillfredsställelsen i stor utsträckning stämde överens med de faktorer som inverkade på viljan att stanna inom organisationen. En framträdande faktor var möjligheter till utveckling. Studiens slutsats är att kompetensutveckling gynnar både organisation och individ. Möjlighet till lärande och personlig utveckling bidrar till den anställdes arbetstillfredsställelse och inverkar på viljan att stanna vilket således får positiva följder för organisationen.
- Nyckelord: Kompetensutveckling, lärande, stress, arbetstillfredsställelse, kommunikation och ”viljan att stanna”

Innehåll

Förord.....	i
1. Introduktion	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Tidigare forskning	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Pedagogisk relevans.....	3
1.5 Definition av centrala begrepp.....	3
1.5.1 Kompetens	4
1.5.2 Kompetensutveckling.....	4
1.5.3 Arbetstillfredsställelse	4
2. Metod.....	5
2.1 Utgångspunkter	5
2.1.1 Forskningsstrategi och metodansats	5
2.2 Genomförande.....	7
2.2.1 Urval	7
2.2.2 Datainsamling.....	8
2.2.3 Bearbetning av data	8
2.3 Kvalitetsaspekter	9
2.3.1 Tillförlitlighet.....	10
2.3.2 Äkthet.....	11
2.4 Etiska överväganden	11
2.5 Metoddiskussion	12
2.5.1 Vald forskningsstrategi.....	12
2.5.2 Tillförlitlighet och äkthet	13
3. Teori	14
3.1 Sökning, urval och källkritik.....	14
3.2 Teoretisk referensram	15
3.2.1 Kompetensutveckling.....	15
3.2.2 Förutsättningar för kompetensutveckling.....	17
3.2.3 Effekter av kompetensutveckling.....	21
4. Resultat och analys.....	26
4.1 Kompetensutveckling.....	26
4.2 Förutsättningar för kompetensutveckling.....	28
4.2.1 Handlingsutrymme.....	28
4.2.2 Lärmiljö	29
4.2.3 Kommunikation och dialog.....	30
4.3 Effekter av kompetensutveckling.....	32
4.3.1 Arbetstillfredsställelse	32
4.3.2 Viljan att stanna	34
5. Diskussion	36
5.1 Qlik, en utmanande miljö eller en plats där stress gror?.....	36
5.2 "Arbetstillfredsställelse"	37
5.3 Det krävs två för att dansa tango och kommunicera.....	39
5.4 Stay or walk away.....	40
6. Avslutning.....	41
6.1 Avslutande reflektioner	41

6.2 Studiens bidrag samt förslag till vidare forskning.....	42
Referenser.....	43
Bilaga 1 - introduktionsbrev	a
Bilaga 2 - intervjuguide för HR-avdelningen	b
Bilaga 3 - intervjuguide för teamledarna.....	c
Bilaga 4 - intervjuguide för medarbetarna.....	d

Förord

Att skriva uppsats är som att segla på ett öppet hav, vi har sett horisonten långt där borta. Under resans gång har vi seglat i både med och motvind, skrattat, känt förtvivlan men framför allt utvecklats som individer. Nu när vi äntligen är i hamn lämnar vi ifrån oss vår kandidatuppsats med en viss stolthet och en känsla av att vi under resans gång tillägnat oss nya kunskaper och erfarenheter.

Vi vill här med passa på att tacka samtliga personer som har tagit sig tid och bidragit till resultatet av denna uppsats. Ett stort tack till Qlik som så fint har mottagit oss och ställt upp som kontext för vår undersökning. Utan Er hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill tacka Niklas Parbäck, vår kontaktperson på Qlik för ett vänligt mottagande och ett stort engagemang men framför allt för all hjälp med intervjuerna. För stöd och råd vill vi rikta ett tack till Glen Helmstad. Ett extra varmt tack vill vi ge till vår handledare Maria Löfgren Martinsson som tålmodigt stått ut med oss, stöttat och handlett oss genom processens gång, du har varit en klippa!

Med hopp om intressant och inspirerande läsning.

Emma Andersson & Jennifer Luong

Malmö den 5 januari 2016

1. Introduktion

I följande kapitel ges en inledande beskrivning till uppsatsens ämne som mynnar ut i studiens syfte. Vidare följer ett avsnitt rörande tidigare forskning inom ämnet, pedagogisk relevans samt definitioner av centrala begrepp. För att ge läsaren en grundläggande förståelse för genomförd studie ges en beskrivning av den organisation där forskningen bedrivits. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en förförståelse och bidra med en känsla av sammanhang inför resterande delar av uppsatsen.

1.1 Inledning

Förr i tiden utbildade man sig till ett yrke och fortsatte sedan med samma roll under sitt yrkesverksamma liv. Idag förväntar marknaden sig att de anställda ständigt ska förnya sina kunskaper, ett livslångt lärande förespråkas. I takt med att organisationer växer och medarbetarna blir fler ökar den globala konkurrensen vilket i sin tur ställer krav på organisationer och dess medarbetare att vara en del av utvecklingen (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

I en artikel som publicerades av *Svenska Dagbladet* frågade analysföretaget IC Potential hur organisationerna arbetade med att attrahera och behålla nyckelpersonal, en öppen fråga som ställdes till personalansvariga runt om i landet. Resultatet visade stora skillnader då många större företag hade en tydlig strategi kontra ett stort antal organisationer som inte hade någon strategi alls. IC Potential lyfter problematiken med att förlora nyckelpersoner som specialister och experter då de är svåra att ersätta. 20 % av de tillfrågade svarade att det vanligaste sättet att attrahera personal var genom att erbjuda kompetens- och karriärmöjligheter. Hög lön och generösa bonusvillkor var något som 18 % värdesatte, 7 % svarade att fokus på kommunikation och relation var betydande. 17 % av organisationerna svarade att de inte gjorde något specifikt (Edenhall, 2011, 20 april).

Parallellt med ovanstående artikel visar en undersökning av Career Builder i USA gjord på 3 000 IT-anställda, att de vanligaste faktorerna till missnöje på arbetsplatsen berodde på dåliga karriärmöjligheter, missnöje med chefen samt att de ansåg sig förbisedda vid befordran. För att förebygga otillfredsställelse lyfts i studien att man ska arbeta aktivt med bland annat feedback, chefsansvar, framtidsutsikter samt kommunikation (Wallström, 2015, 10 nov).

Hur kommer det sig att inte alla organisationer har en strategi för hur de ska arbeta med att behålla personal, när det gång på gång påvisas att humankapitalet är organisationens främsta resurs? Vi har en föreställning om att en faktor som påverkar individens vilja att stanna inom organisationen är individens arbetstillfredsställelse. Känner sig individen tillfreds med sina arbetsuppgifter och trivs på sin arbetsplats menar vi att chanserna att individen stannar ökar. Vad är det då som skapar arbetstillfredsställelse? En betydande faktor för att attrahera och behålla personal har visat sig vara möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter (Edenhall, 2011, 20 april). Detta resonemang ligger till grund för vår studie och har lett fram till uppsatsens syfte vilket presenteras nedan.

För att titta närmare på ovannämnda ämne har vi valt att genomföra en studie på Qlik, ett internationellt programvaruleverantörsföretag som grundades år 1993 i Lund (Qlik, 2015). Idag omfattas organisationen av fler än 2 000 anställda med huvudkontor i USA. Qlik har under år 2015 mottagit utmärkelsen för att vara en av Sveriges bästa arbetsplatser av Great Place to Work (Qlik, 2015a). Organisationen som haft en enorm tillväxt de senaste åren visar tydliga tecken på att det som levererats mottagits väl från omvärlden. Med en unik och efterfrågad mjukvara, ställs det krav på kompetent personal. "I takt med den snabba tekniska utvecklingen är det viktigt att de anställda på Qlik har den senaste kompetensen" (Intervju, 2015-10-01).

1.2 Tidigare forskning

Att attrahera, motivera och behålla kunskapsintensiv personal har blivit ett viktigt arbete för dagens organisationer och flera studier har gjort inom området. Horwits et al (2003) beskriver i sin artikel en studie som gjorts för att kartlägga de mest använda och effektiva HR-strategierna. Herzbergs två-faktor teori om motivations-och hygienfaktorer anses vara aktuell även i dagens kunskapsbaserade organisationer (ibid).

Horwits et al, (2003) betonar att det inte finns en universell strategi utan att det viktigaste är att fokusera på den enskilde individen och dennes behov och intresse. Genom att erbjuda möjligheter till karriärutveckling, möjligheter till utbildning samt en god arbetsmiljö kan organisationen bidra till de anställdas vilja att stanna inom organisationen (ibid).

Generellt för de flesta branscher var frihet att själv planera arbetet, utmanande projekt och arbete samt tillgång till bra tekniska medel betydande faktorer för de anställdas vilja att stanna inom organisationen. Lönen är en återkommande faktor och i telekommunikationsbranschen visade det sig ha en större betydelse än inom många andra branscher. Andra generella faktorer som påverkade var möjligheter till utveckling inom den anställdes specifika kunskapsområde samt utmanande och tillfredsställande arbetsuppgifter (ibid).

Frederick Taylors studier betonar också att hög lön är en av de mer betydande faktorerna till att den anställde trivs på arbetet. Av Hawthorne-studierna framkom det å andra sidan att lönen inte spelade så stor roll för arbetstillfredsställelsen, till skillnad från social uppskattning. I flera studier efter det har det visat sig att arbetstillfredsställelsen ofta är kopplad till den anställdes känsla av uppskattning, möjlighet till självständighet, goda förhållanden till kollegor samt meningsfulla arbetsuppgifter. Arbetstillfredsställelse har varit ett populärt forskningstema och spelat en stor roll för organisationspsykologin. Bakomliggande faktorer till det kan tänkas vara att man kartlagt att det finns en viss korrelation mellan arbetstillfredsställelse och viljan att närvara på arbetsplatsen samt individens mentala hälsa (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Även Aronsson et al (2012) lyfter forskning inom området och menar att tre återkommande faktorer som anses betydande är *arbetsmiljö*, *individens personlighet* samt *interaktionen mellan individens personlighet och arbetsmiljö*.

I Storbritannien har regeringen infört en lag som rör möjligheten till att avsätta tid för lärande och utveckling för anställda. Lagen har väckt stor uppmärksamhet då företagsledare menar på att det är allt för kostsamt att genomföra. År 2010 publicerade Institute of Directors en studie som redogör för de potentiella kostnader som den nya lagstiftningen medför och menar att konsekvenserna bland annat kommer att leda till förlorade arbetstillfällen. Å andra sidan visar en undersökning gjord av "Sektor Skills Development Agency" att det finns starka kopplingar mellan företag som satsar på kompetensutveckling och verksamhetens framgång. I undersökningen framkom att under perioden år 1998-2004 lades mer än var fjärde verksamhet som saknade utbildningspolitik ner. Detta i jämförelse med verksamheter som aktivt arbetade med utbildningsinsatser, där enbart en av nio lades ner (Rodgers, 2010, sep).

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att med utgångspunkt i medarbetarnas upplevelser analysera hur kompetensutveckling kan inverka på arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna inom organisationen.

1.4 Pedagogisk relevans

Lärande och utveckling kan betraktas som pedagogikens kärna. Uppsatsen knyter an till detta då den har sitt ursprung i kompetensutvecklingens betydelse. Uppsatsen är av pedagogisk relevans eftersom den bidrar till en förståelse för hur möjligheterna till kompetensutveckling, arbetstillfredsställelse och viljan att stanna inom organisationen förhåller sig till varandra.

För en organisation är det alltid konkurrenskraftigt och fördelaktigt att ha kompetenta och tillfredsställda medarbetare som är villiga att stanna inom organisationen. Genom att genomföra denna studie hoppas vi kunna bidra med värdefulla insikter och kunskaper till organisationen. Vår förhoppning är att studien ska leda deras arbete framåt då de får inblick i hur personalen förhåller sig till bland annat kompetensutveckling och arbetstillfredsställelse. Vi hoppas även att studien ska bidra med inspiration till andra organisationer och aktörer. Vår mening är att lyfta kompetensutvecklings betydelse som ett viktigt verktyg, inte bara för utveckling av kunskap utan även som strategi för att skapa arbetstillfredsställelse och på så vis behålla personal.

1.5 Definition av centrala begrepp

För att ge läsaren en förståelse för de begrepp vi valt att använda oss av i vår uppsats kommer de att definieras. De begrepp vi finner nödvändiga att beskriva är *kompetens*, *kompetensutveckling*, och *arbetstillfredsställelse*.

1.5.1 Kompetens

Ordet kompetens kan i litteraturen uppfattas på många sätt beroende på kontexten. Vi har valt att använda oss av Ellströms definition som lyder “Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder.” (Ellström, 1992, s. 21).

1.5.2 Kompetensutveckling

Nationalencyklopedin beskriver begreppet kompetensutveckling som “utveckling och höjning av kompetensen särskilt hos anställda i ett företag eller i offentlig sektor” (Nationalencyklopedin, 2015). Enligt Ellström (2010) omfattar kompetensutveckling ett antal åtgärder som verksamheter väljer att kombinera för att utveckla utbudet av kompetens. Insatserna kan beröra den enskilda individen men kan likaså omfatta hela eller större delar av organisationen (ibid). Åtgärderna har Ellström (2010) kategoriserat som följande: *personalrörlighet* i form av extern- eller intern rekrytering och befordran, samt *formell utbildning* som kurser eller utbildningar. Det kan lika så te sig i *informell utbildning* som arbetsplatsträffar och workshops samt *planerade förändringar av arbetsuppgifter* i form av arbetsrotation med syfte grundat i kunskapsdelning (ibid).

1.5.3 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse handlar om vad den anställde känner och hur denne upplever sitt arbete, till skillnad från arbetsmotivation som syftar åt individens beteende i arbetet (Landy & Conte, 2014). Locke beskriver arbetstillfredsställelse som en positiv emotionell känsla som gör sig uttryck i individens känslor och tankar i hur individen uppfattar sin tillfredsställelse i förhållande till sitt arbete. Arbetstillfredsställelse omfattas av aspekter som arbetsuppgiften, chefen, arbetskamraterna och lönen (Arnold et al, 1998; Aronsson et al, 2012).

2. Metod

I detta kapitel redogörs för studiens metodologiska utgångspunkter som innefattar en beskrivning samt motivering av vald forskningsstrategi. En skildring av studiens genomförande vad gäller urval, datainsamling och bearbetning kommer också att göras. Avslutningsvis följer ett avsnitt med kvalitetsaspekter, etiska överväganden samt metoddiskussion.

2.1 Utgångspunkter

I följande avsnitt rörande utgångspunkter beskrivs forskningsstrategin vilken är kvalitativ metod. En motivering till varför metoden är relevant presenteras. Vidare följer en beskrivning och motivering av de utgångspunkter som influerat forskningsmetoden vilka är fenomenologi, hermeneutik samt abduktion.

2.1.1 Forskningsstrategi och metodansats

I denna studie riktades fokus mot ett antal medarbetare inom organisationen och hur de upplevde sina möjligheter till kompetensutveckling och betydelsen av dem. Med individens upplevelse i centrum och utgångspunkt i vårt syfte menar vi att en kvalitativ forskningsstrategi lämpade sig väl.

Backman (2008) beskriver att det kvalitativa synsättet riktar fokus mot individerna. En kvalitativ metod är användbar när det handlar om människors upplevelser och när forskaren använder sig av relativ ostrukturerad data, exempelvis intervjuer med öppna svar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Kvalitativ forskning innebär att forskaren samlar in empiri genom samtal eller andra former där individer ges möjlighet att uttrycka sig muntligt eller skriftligt (Jacobsen, 2012). Forskaren arbetar främst med att tolka och strävar efter ett djup snarare än en bredd (Fejes & Thornberg, 2015). I enighet med den kvalitativa forskningsstrategin använde vi oss av semistrukturerade intervjuer för insamling av empiri, vilket omfattades av åtta intervjuer. Under avsnittet genomförande kommer arbetsprocessen att beskrivas mer ingående.

Som komplement till den kvalitativa metoden lät vi oss inspireras av både *fenomenologi* och *hermeneutik*. Anledningen till att vi valde att kombinera de två ansatserna var för att vi ansåg att de är bidrog till datainsamling, tolkning och analys samt att de kompletterar varandra väl. Vi är medvetna om att fenomenologin och hermeneutiken skiljer sig åt i vissa avseenden samt att den kvalitativa metoden inte är helt kompatibel med hermeneutiken. Inom fenomenologin är man inte intresserad av dolda budskap, vilket man däremot inom hermeneutiken tenderar att vara. Forskarens egna tolkningar får heller inte lika stort utrymme i fenomenologin som i hermeneutiken (jmf. Szklarski, 2005; Westlund, 2005). Vi valde att inte lägga någon större vikt vid skiljaktigheterna utan fokuserade på det som metodansatserna kunde tillföra vår studie. Vi antog även en *abduktiv* ansats, vilket grundades sig i studiens syfte. Nedan följer en förklaring av de tre begreppen samt en motivering till varför de olika metodansatserna valdes.

2.1.1.1 Fenomenologins bidrag

Med utgångspunkt i vårt syfte som utgår ifrån de anställdas upplevelser menar vi att fenomenologin gav ett passande inslag. Georgi (1997) beskriver att metoden lämpar sig väl när man vill fånga individers upplevelser. När forskaren ämnar att utgå ifrån ett empiriskt material snarare än en teori lämpar sig fenomenologi väl (Szklański, 2015). En av metodansatsens fördelar är att den är effektiv då forskaren vill komma fram till det mest centrala i ett visst fenomen, det vill säga essensen (ibid). Essensen ska utgöras av det mest konstanta och bör symbolisera kärnan (Bjurwill, 1995; Szklański, 2015). Fenomenologin beskrivs som förståelseinriktad vilket innebär att forskaren är intresserad av vilken betydelse objektet har för individen snarare än objektet i sig (Szklański, 2015).

Anledningen till att vi anser att fenomenologiska inslag lämpade sig väl för vår studie var att fokus låg på hur de anställda upplevde fenomenet kompetensutveckling och dess betydelse för arbetstillfredsställelse som en faktor för att stanna i organisationen. Vår mening var att förstå de anställdas upplevelse av samt betydelsen av kompetensutveckling, snarare än att beskriva vad kompetensutveckling innebär. Vidare ämnade vi även att lyfta essensen snarare än meningsskiljaktigheter. För vår studie var detta det mest centrala och således det vi valde att anamma från fenomenologin.

2.1.1.2 Hermeneutikens bidrag

Syftet med hermeneutiken är att förstå handlingar och fenomen sedda var för sig eller som helhet samt i relation till kontexten (Sjöström, 1994). Westlund (2015) beskriver hermeneutiken vidare och menar att det handlar om att tolka förstå och förmedla upplevelsen av olika fenomen. Den är användbar för att få tillgång till intervjupersonernas egna upplevelser av ett visst fenomen (ibid). Ett hermeneutiskt inslag ansåg vi passade väl då en stor del av vårt arbete gick ut på att försöka tolka, förstå och förmedla de anställdas upplevelser av fenomenet kompetensutveckling.

Hermeneutik innebär bland annat en strävan efter att förstå personen bakom berättelsen. En viktig del i denna process är forskarens förståelse och inlevelse (ibid). Westlund (2015) beskriver att det är förståelsen av ett budskap som står i centrum. Det är av vikt att förstå att allt ingår i ett sammanhang och som forskare bör man ställa sig frågan vad som ligger bakom ett visst svar. Kontexten måste vägas in och ingå som en del i tolkningen (ibid). För oss som forskare innebär det att vi förhöll oss kritiskt till det som sades och reflekterade över vad som kunde ligga bakom ett visst svar.

Den hermeneutiska processen kan liknas vid en spiral (Westlund, 2015; Ödman, 2007). Ödman (2007) menar att spiralen visar den utvecklingen av den vetenskapliga förståelsen eller en enskild individs förståelseutveckling. Westlund (2015) belyser att författaren bör sträva efter ett nyfiskt förhållningssätt samtidigt som den egna förförståelsen bör lyftas. En öppen inställning gör att forskaren kan ledas in på oväntade stigar och se sådant som denne inte hade förväntat sig från början (ibid). Genom ett öppet förhållningssätt hoppades vi att de två första intervjuerna med HR-avdelningen skulle leda oss vidare i spiralen och öppna upp för nya insikter och frågor som kunde tas med till nästkommande intervjuer.

Ytterligare en utgångspunkt för det hermeneutiska arbetssättet är att forskaren uppmärksammar det som engagerar och återkommer i flera berättelser. Vidare handlar tolkningsarbetet om att jämföra och ordna betydande budskap som framträtt för att till sist förmedla och övertyga läsaren om att det centrala lyfts fram (ibid). Vad gäller hur vi kom fram till essensen, gjordes detta genom att vi visade en öppenhet vid redovisningen av resultatet, exempelvis i form av citat.

2.1.1.3 Abduktion

Vad gäller vår ansats växlade vi mellan en induktiv- och deduktiv ansats och på så vis skapades en systematisk förståelse. Arbetssättet beskrivs av Fejes och Thornberg (2015) som abduktion. Abduktion har empiriska fakta som utgångspunkt och inkluderar samtidigt teoretiska uppfattningar och begrepp (ibid). För att förstå abduktion krävs en förståelse för vad begreppen induktion och deduktion innebär. En induktiv ansats innebär att datainsamlingens syfte är att generera teori och kan beskrivas som hypotesgenererande (ibid). I en deduktiv ansats utgår forskaren ifrån en hypotes och undersöker om den kan verifieras (Svensson, 2015). Forskaren kan genom en deduktiv ansats relatera teorin till verkligheten för att se i vilken utsträckning de stämmer överens (Fejes & Thornberg, 2015).

Anledningen till att vi valde den abduktiva ansatsen var för att vi varken strävade efter att bevisa ett antagande likt deduktionen men inte heller dra generella slutsatser utifrån vårt specifika fall. Vår mening var inte att försöka bevisa ett antagande snarare att undersöka fenomenet som sådant. Diskussion och slutsatser har dragits genom pendling mellan en induktion och en deduktion, där teori och empiri varvas och ställs mot varandra.

2.2 Genomförande

Vi har identifierade tre huvudmoment som beskriver vårt genomförande. Under följande avsnitt kommer vi att presentera de tre momenten som består av *urval*, *datainsamling* och *bearbetning av data*.

2.2.1 Urval

Vid val av organisation fanns förhoppningar om att få samarbeta med en större organisation med en väletablerad HR-avdelning. På så sätt grundade sig vårt val av organisation i det som Cohen, Manion och Morrison (2011) benämner som ett icke-slumpmässigt val. Vad gäller vårt val av organisation fick vi upp ögonen för Qlik då de mottagit utmärkelse för att vara en av Sveriges bästa arbetsplatser enligt Great Place to Work. En förfrågan skickades via mail till företagets HR-avdelning för att se om de var intresserade av ett samarbete. Ett positivt svar mottogs och i samråd med vår kontakt Niklas Parbäck som i många år arbetat inom organisationen utformades studiens syfte.

Urvalet av respondenterna låg bortom vår makt då vår kontaktperson försåg oss med intervjupersoner. Vi kan heller inte tala för vad vår kontaktpersons beslut grundades i. Det kan ha rört sig om vad Cohen, Manion och Morrison (2011) benämner bekvämlighetsurval vilket betyder att urvalet grundar sig i vilka individer som var tillgängliga och lediga vid tidpunkten.

Vi hade tidigare framfört önskemål om att få en stor spridning av deltagare med hänsyn till deras tjänst, ålder, erfarenhet och bakgrund. Vilket tyder på att det å andra sidan lika så kan ha varit det Cohen, Manion och Morrison (2011) beskriver som ändamålsenligt urval då respondenter selekterats medvetet för att skapa en variation av representanter.

2.2.2 Datainsamling

Kvale och Brinkmann (2014) beskriver den kvalitativa forskningsintervjun som ett sätt att förse sig med information på både fakta- samt meningsplanet, att det är minst lika viktigt att läsa mellan raderna och uppfatta det underförstådda budskapet som de verbala uttrycken. I detta moment menar vi att det finns hermeneutiska inslag som lämpar sig väl.

För att få ett bredare perspektiv valde vi att genomföra intervjuerna på tre olika nivåer och därav skapades tre olika intervjuguider, en för HR-avdelningen, en för teamledarna och en för medarbetarna. För att få en inblick i organisationen genomförde vi först intervjuer med två personer från HR-avdelningen. Detta för att se hur de jobbade med kompetensutveckling och hur det kunde användas som en strategi för att behålla personal. I denna studie representerar HR-avdelningen organisationens perspektiv. Nästa led var att undersöka hur de två teamledarna förhöll sig till och upplevde ämnet. Slutligen genomfördes intervjuer med fyra medarbetare för att undersöka hur de såg på möjligheter till kompetensutveckling och dess betydelse för arbetstillfredsställelsen samt viljan att stanna i organisationen. Vi fick även tillgång till interna dokument i form av resultat från medarbetarundersökningar. Dessa beskrevs av personalen från HR-avdelningen. Då vi hade en abduktiv ansats kunde frågorna och dess ordningsföljd ändras under arbetets gång. Vår avsikt var att låta oss ledas av respondenterna beroende på vad som framkom under de två första intervjuerna med HR-avdelningen och på så vis arbetade vi oss vidare i den hermeneutiska spiralen.

2.2.3 Bearbetning av data

När det empiriska materialet samlats in tog bearbetningsprocessen vid. Det första ledet i bearbetningen var *transkribering*. Transkriberingen ägde rum i anslutning till intervju-tillfällena då intrycken fortfarande var färsk. Till vår hjälp hade vi de bandupptagningar som spelats in under intervjuerna samt nedtecknade anteckningar. Med utgångspunkt i bandinspelningarna skrevs intervjumaterialet ner för att skapa underlag för ett jämförbart resultat. Utifrån en tidsekonomisk aspekt valde vi att transkribera hälften av intervjuerna var.

Nästa steg var att *koncentrera* det transkriberade materialet. Fejes och Thornberg (2015) beskriver koncentreringsprocessen som det moment där forskaren strävar efter att generalisera en eller flera signifikanta meningar eller betydelsefulla formuleringar ur empirin. För vår del innebar det att intervjupersonernas individuella åsikter sammanställdes och reducerades. Vi urskilde det material med starkast koppling till uppsatsens syfte samt uppmärksammade återkommande beskrivningar och upplevelser.

Utifrån det koncentrerade materialet *sammanställdes en gemensam uppfattning* för varje nivå för att koncentrera materialet ytterligare och för att se eventuella samband och centrala upplevelser. Vi fokuserade på likheter och skillnader och strävade därmed efter att lyfta essensen.

När samtliga intervjuer var genomförda, transkriberade, koncentrerade och sammanställda nivåvis behandlades materialet vidare. Genom att urskilja eventuella framträdande likheter och skillnader reducerades materialet ytterligare, kategorier skapades och essensen lyftes fram. I enighet med hermeneutiken jämfördes materialet för att hitta likheter i hur de anställda upplevde möjligheterna till kompetensutveckling, arbetstillfredsställelse och viljan att stanna inom organisationen. I jämförelsen knöt vi an till den hermeneutiska läran genom att vi ordnade de huvudbudskap som ansågs framträdande. Vad gäller kategorisering eller klassificering som Watt Boolsen (2007) benämner det så innebär det att empirin delas upp i mindre delar efter bestämda principer och på så vis sker en dekonstruktion. I denna fas har vi med utgångspunkt i studiens teman kategoriserat det insamlade materialet. Förutom de tre huvudkategorierna kunde även kategorier som kommunikation, stress och handlingsutrymme urskiljas. Under hela bearbetningen har vårt arbetssätt influerats av fenomenologin då vi fokuserade på den gemensamma uppfattningen och lyfte essensen snarare än beskrev meningsskiljaktigheterna.

När materialet var koncentrerat, kategoriserat och citat infogade hade ett empiriskt dokument växt fram. Efter detta lades en tolkning och analys på som utformade ett resultat- och analyskapitel. Tolkning samt analys gjordes utifrån en hermeneutisk utgångspunkt. Resultatet ställde mot aktuell forskning där ytterligare en jämförelse gjordes. För vår tolkningsprocess menar vi att vetenskaplig teori har en betydande roll. Westlund (2015) lyfter att den hermeneutiska spiralen bygger på att det finns ett samband mellan teori och empiri. För att komma vidare i spiralen ansåg vi att vår abduktiva ansats blev framträdande vilket gjorde det möjligt för oss att varva teori och empiri.

I det slutliga skedet är materialet sorterat och reducerat för att forskaren slutligen ska kunna argumentera för sin forskningsfråga samt teoretiska utgångspunkter (Rennstam & Wästerfors, 2015). Genom att jämföra och argumentera för sitt utfall samt ställa den mot tidigare forskning, skapas ett självständigt bidrag till kunskapssamhället. Vikten av forskarens bidrag ska grundas och analyseras utifrån dennes empiri samt befintlig teori snarare än redovisa datainsamlingen (ibid).

2.3 Kvalitetsaspekter

Validitet och reliabilitet är begrepp som ofta nämns när man talar om kvalitet i ett forskningsarbete. Bryman (2014) och Trost (1997) tar upp problematiken med begreppen validitet och reliabilitet och menar att de är vanligt förekommande i den kvantitativa forskningen. Bryman (2014) lyfter med hjälp av Lincoln och Guba att ett alternativ för att bedöma kvalitén i den kvalitativa forskningen är att tala om *tillförlitlighet* och *äkthet* vilka vi har valt att utgå ifrån.

Följande avsnitt innehåller en beskrivning av begreppen, vidare en förklaring hur de kan inverka i arbetets innehåll. Genom att ge läsaren insikt skapas förutsättningar för att individen själv ska kunna skapa sig en uppfattning om studiens kvalitet. Vad gäller studiens slutgiltiga kvalitet och hur väl vi har lyckats med att uppnå tillförlitlighet och äkthet är det något vi ämnar att lyfta i metoddiskussionen.

2.3.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet bygger på de fyra kriterierna *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt en möjlighet att *styrka och konfirmera* (Bryman, 2014). För att leva upp till kriterierna om tillförlitlighet eftersträvade vi en *trovärdighet* genom att bedriva vår forskning enligt konstens alla regler och följde de forskningsprinciper som Vetenskapliga rådet (2002) har fastställt och som beskrivs i nästkommande avsnitt.

Vi har i egenskap av forskare försökt att påvisa att vårt resultat är trovärdigt och har således försökt visa att datainsamling har skett på ett lämpligt sätt som är relevant för uppsatsens syfte. Trost (1997) menar att en aspekt av trovärdighet är att uppvisa en öppenhet. Läsaren ska själv kunna avgöra om materialet är trovärdigt därav bör empirin och metodval redovisas så öppet som möjligt (Jacobsen, 2012). Vi har i vårt arbete valt att följa dessa rekommendationer, det vill säga låta läsaren ta del av intervjufrågorna samt informationsbrevet för att öka insikten i vårt arbete. Vår förhoppning är att det ska leda till en ökad trovärdighet och tillförlitlighet.

Vad gäller kriteriet *överförbarhet* så kan detta bli något problematiskt då vår forskning utgick ifrån kvalitativa metoder. Vår studie rörde ett specifikt fall och grundade sig i en viss kontext vilket försvårar generalisering och överförbarhet. Jacobsen (2014) påtalar att huvudsyftet med kvalitativa studier sällan är att generalisera och skapa överförbarhet utan målet är snarare att förstå och beskriva vissa fenomen. Bryman (2014) menar att en lösning är att ge en gedigen beskrivning och förse läsaren med en bred grund varpå de själva kan bedöma i vilken utsträckning resultatet är överförbart. Även om det är svårt att tala om en generalisering och huruvida fallet är representativt eller inte är vår förhoppning att fler än bara den undersökta organisationen ska kunna dra nytta av vårt resultat.

Som forskare bör man ha ett granskande synsätt och säkerhetsställa att det skapats en tillgänglig och utförlig beskrivning av forskningsprocessens samtliga stadier. Det skapar *pålitlighet*. Ett moment i att skapa denna pålitlighet kan vara att skicka materialet för granskning till en kollega (ibid). I vårt fall innebär det att vår studie kommer att granskas av kursdeltagare och handledare.

Det sista kriteriet för tillförlitlighet är möjligheten att *styrka och konfirmera*. Detta innebär att forskaren strävar efter att visa att denna har "agerat i god tro" (Bryman, 2014, s. 355). Det betyder att forskaren inte medvetet låtit sig påverkas av personliga värderingar eller förutfattade meningar och teoretiska inriktningar (ibid). Jacobsen (2012) menar dock att vi alla har förutfattade meningar och dessutom ofta är helt omedvetna om dem. Då objektivitet inte är möjligt att uppnå menar Svensson (2015) att man som forskare istället bör fokusera på en noggrannhet i argumenten för de tolkningar som gjorts och för att styrka de slutsatser som dragits. Målet med forskningen bör inte vara att nå objektivitet utan istället att andra forskare och läsare ska kunna förstå resultaten och lära sig något av dem (ibid).

2.3.2 Äkthet

Vad gäller äkthet menar Bryman (2014) utifrån Guba och Lincoln att det finns fem kriterier som påverkar. Det är *rättvis bild*, *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* samt *taktisk autenticitet* (ibid). Vi valde att fokusera på de två första begreppen då vi ansåg att de var mest relevanta för vår studie.

Vi försökte i vår studie att skapa en äkthet genom att sträva efter att skildra de uppfattningar och åsikter som framkom under intervjuerna på ett *rättvist sätt*. Vår avsikt var att fokusera på det mest framträdande och återkommande. I enighet med fenomenologin ansträngde vi oss för att lyfta fram essensen. Vår avsikt var att resultatet skulle avspegla verkligheten. *Ontologisk autenticitet* rör huruvida forskningen bidrar till att deltagarna ökar sin förståelse för sin situation och den miljön de lever i (ibid). Vår mening var att bidra med förståelse till både intervjupersonerna och organisationen som helhet. Insikten om vad medarbetarna värdesätter bör ligga till grund för organisationens arbete i att försöka öka arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna inom organisationen.

2.4 Etiska överväganden

Jette Fog beskriver intervjuarens dilemma med "Forskaren vill å ena sidan att intervjun ska vara så djup och inträngande som möjligt med risk för att intervjupersonen kränks och å andra sidan att den ska vara så respektfull mot intervjupersonen som möjligt med risk för att få ett empiriskt material som bara skrapar på ytan." (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 98).

Vi anser att det är av stor vikt att vår studie följer de etiska riktlinjerna för samhällsvetenskaplig forskning. Med hänseende till det upprättades ett informationsbrev för att informera samtliga berörda om individskyddet, det vill säga studiens *informations-, nyttjande-, samtyckes- och konfidentialitetskrav*. *Informationskravet* innebär att intervjupersonerna är informerade om undersökningens syfte, upplägg samt i vilket område personerna i fråga ska medverka inom (Vetenskapsrådet, 2002). Informationsbrevet bifogades av vår kontaktperson till intervjupersonerna (se bilaga 1 - introduktionsbrev). För att försäkra oss om att intervjupersonerna tagit del av informationen började vi samtliga intervjuer med en genomgång av de etiska riktlinjerna.

Nyttjandekravet ligger till grund för hur det insamlade materialet kommer att behandlas under och efter avslutad studie (ibid). I vår studie kommer det empiriska att tillintetgöras och enbart det slutliga resultatet kommer att publiceras. Med hänsyn till individskyddet kommer deltagarnas svar att behandlas konfidentiellt samt att det inte ska vara möjligt att utläsa vem som uttalat sig om vad (ibid). Vad Vetenskapsrådet (2002) benämner som intressekrock kan vara en följd till att eventuella citat samt uttalande riskerar att inte lyftas för att skydda individen. Det anser vi kan vara avgörande då vi menar att det skapar bättre förutsättningar för ett djup vilket krävs för att besvara vårt syfte. Vid medgivande av *samtyckeskravet* bekräftar deltagarna att de är medvetna om att det är frivilligt att delta samt att det har rätt att när som helst under processens gång avbryta utan vidare motivering (Vetenskapsrådet, 2002). Slutligen har företaget gett sitt medgivande till att företagets namn exponeras i vår studie.

2.5 Metoddiskussion

I detta avsnitt diskuteras vald metod och metodansatser. Kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden lyfts och sätts i relation till vår studie för att göra läsaren medveten om de eventuella kritiska moment som finns med vår forskningsmetod. Det valda arbetssättet utvärderas och styrkor och svagheter med studien lyfts. En redogörelse och öppenhet av detta slag anser vi kunna bidra till kvalitén i studien.

2.5.1 Vald forskningsstrategi

Utifrån studiens syfte anser vi att den kvalitativa forskningsmetoden har lämpat sig väl. Metoden har gett uppsatsen ett djup som inte kunde ha uppnåtts genom en kvantitativ studie. Med utgångspunkt i medarbetarnas upplevelser anser vi att en kvalitativ metod genererade denna typ av empiriskt material bäst.

De semistrukturerade intervjuerna som genomförts tjänade sitt syfte. Under intervjutillfällena låg intervjuguiderna till grund. Samtliga frågor besvarades och i vissa fall ställdes följdfrågor för att utveckla och bekräfta. Beslutet om att genomföra de två intervjuerna med HR-avdelningen innan resterande intervjuer anser vi gav oss en god uppfattning om organisationen och dess sätt att arbeta. Utifrån HR-intervjuerna justerades intervjuguiderna för teamledarna och medarbetarna. Att genomföra intervjuerna på tre nivåer, gav oss fler perspektiv, precis som valet att utföra intervjuer med personer från olika avdelningar. Vid bearbetningen av det empiriska materialet togs inte någon vidare hänsyn till befattning utan både teamledare och medarbetare betraktades som medarbetare. De tre nivåerna anser vi bidragit till en bredd men inte på bekostnad av djupet då svaren från medarbetarna och dess chefer inte skiljde sig nämnvärt åt.

Den kvalitativa forskningsmetoden ger forskaren ett tungt ansvar att axla, då forskarens egen inblandning kan påverka studiens resultat. Bryman (2014) menar att kvalitativa forskare kritiseras för att vara för subjektiva. Då vi i vår studie valt att använda oss av hermeneutiska inslag som bygger på en tolkning av intervjupersonernas upplevelser är objektivitet inte möjlig, utan vi har istället strävat efter en neutralitet. Medvetet eller omedvetet påverkas människor, så även vi. Under processens gång har vi försökt att lägga vår föreställning om att kompetensutveckling kan ses som en strategi för att behålla personal åt sidan. Vi bemödade oss att inte söka uttalande och beskrivningar som konfirmerade och bevisade vår föreställning utan istället vara lyhörda för vad intervjupersonen faktiskt sade. Vi försökte att se bortom personliga egenskaper hos intervjupersonerna och våra personliga värderingar. Vår forskningsstrategi och ansatser har vart till hjälp under vår arbetsprocess då de väglett oss i vårt agerande och vart fokus skulle läggas.

Med facit i hand skulle vi vilja påstå att beslutet om att inkorporera inslag av fenomenologin och hermeneutiken lämpat sig väl då de kompletterar varandra och vi lyckats ta fram de material som behövts för att lyfta den gemensamma upplevelsen. Metodansatserna i kombination med den abduktiva ansatsen menar vi har lett till att teori har sökts och samlats parallellt med insamlingen av empirin. Det fick konsekvensen att en del av teorin visades icke användbar när väl all empiri var insamlad.

2.5.2 Tillförlitlighet och äkthet

För vår studie har enbart semistrukturerade intervjuer legat till grund för empirin, vilket är det vi fått förlita oss på. Dessvärre har vi inte fått publicera eller direkt ta del av interna dokument då innehållet faller inom företagets sekretess. Beskrivningar av organisationens strategier och medarbetarundersökningar som vi har fått ta del av har återberättats av HR-avdelningen. Det faktum att vi förlitat oss helt på intervjuer är något som vi menar kan påverka vår tillförlitlighet negativt i form av trovärdighet och pålitlighet.

Vi är medvetna om att antalet intervjupersoner är få i förhållande till organisationens alla medarbetare och att en viss generalisering endast var möjlig. Något som vi däremot anser tala för uppsatsens trovärdighet och äkthet är att flera av intervju svaren var mycket snarlika, det vill säga att det finns en mätthet i svaren. Att koncentrerat först skedde individuellt för att sedan sammanställas ser vi också som positivt för studiens resultat. Under bearbetningen av det empiriska materialet har även diskussioner förkommit mellan oss författare. Vid vissa fall har vi även gått tillbaka till bandupptagningar från intervjutillfällena för att fastställa exempelvis citat eller reda ut oklarheter.

Vad gäller våra informanter är vår uppfattning att intervjupersonerna till största del valts utifrån tillgänglighet med hänsyn till de önskemål vi framfört. Vidare kan det reflekteras över om eller hur intervjupersonernas svar påverkades av att de tillfrågats av vår kontaktperson och att intervjuerna ägde rum på arbetsplatsen samt under arbetstid. Det vill säga att de från början visste att de inte var anonyma och att kontaktpersonen skulle få tillgång till den gemensamma uppfattningen.

Hade svaren blivit annorlunda om intervjupersonen inte valts av vår kontaktperson? Ett argument som tyder på att svaren skulle genererat samma resultat är att flera personer under intervjuerna lyfte att det inom organisationen råder ett öppet klimat där de tillåts och uppmanas att säga vad de tycker. Tillika då vi informerade om att deltagarna i vår undersökning skulle förbli okända, påpekade majoriteten av deltagarna att vi fick skiva ut deras namn. Ett annat dilemma som har identifierats är svårigheterna med generalisering (Bryman, 2014). Vår studie utgör bara ett exempel på hur ett fenomen kan uppfattas. Det rör sig om en viss kontext och specifika informanternas upplevelser och resultatet kan således inte ses som vidare generaliserbart eller representativt, utan vårt fall representerar bara sig själv.

Vidare har vi begrundat om och hur vårt antagande om att kompetensutveckling kan användas som en strategi för att behålla personal kan ha påverkat vår studie. Har det gjort att vi valt att se de uttalanden som tyder på vårt antagande och blundat för det motsatta? Till viss del har antagandet varit avgörande för vår avgränsning. Vi hävdar även att vi haft en god balans mellan öppenhet och antagande. Det syns tydligt i vår intervjuguide där vi först öppet har frågat efter vilka faktorer intervjupersonerna upplever påverkar deras arbetstillfredsställelse och sedan bett dem förklara vilken betydelse möjligheterna till kompetensutveckling hade för att de ska vara tillfreds på sin arbetsplats. Tidigare i detta avsnitt har problematiken med objektivitet lyfts. Vi är väl medvetna om dess omöjlighet men menar ändå att så länge vi besitter en medvetenhet så har vi kommit en bit på vägen.

3. Teori

Detta kapitel inleds med ett avsnitt rörande sökning, urval och källkritik. Här beskrivs hur sökningar och urval har genomförts och hur vi förhåller oss till valda källor. Vidare följer ett teoretiskt avsnitt, där presenteras de teorier som har kopplingar till uppsatsens ämne och som har till syfte att förklara och bidra till analys och diskussion.

3.1 Sökning, urval och källkritik

Den abduktiva ansatsen har inneburit att sökandet och användandet av litteratur pågått kontinuerligt under arbetets gång. Litteratur har främst sökts genom Libris och Lunds universitets bibliotekskatalog LOVISA. Via Samhällsvetenskapliga bibliotekets hemsida har sökande gjorts genom de databaser som finns tillgängliga vid ämnesportalen för Pedagogik och PA-programmet. Artiklar har sökts genom Lunds universitets sökdataas LUBsearch och Emerald.

Vid artikelsök användes alternativet *avancerad sökning* och sökningarna begränsades till resultat som är *peer reviewed*, vilket innebär att de är vetenskapligt granskade. Vid vissa fall användes trunkering för att bredda sökvidden genom att inte begränsa till specifika ändelser. Då det visade sig något problematiskt att finna svenska artiklar som på ett relevant sätt berör vårt ämne består de brukade artiklarna uteslutande av internationella artiklar. Till en början gjordes vida och öppna sökningar men efterhand insåg vi att mer precisa sökningar behövdes för att önskvärda träffar skulle genereras. Exempel på sökord som använts är *skills development*, *job satisfaction*, *kompetensutveckling*, *kompetens*, *behålla personal*, *mentorship*, *retain employees* och *work motivation*.

Vår avsikt har varit att skapa en gedigen referenslista med källor av varierande art. Vi har strävat efter att finna källor som kompletterar eller bekräftar andra källor. Detta för att gynna tillförlitligheten i vår studie. Vi har strävat efter att använda primärkällor i största möjliga mån men har valt att komplettera med sekundärkällor. Sekundärkällor har i viss mån använts i syfte att bidra till en övergripande uppfattning gällande ämnet och vi är medvetna om att innehållets autenticitet kan ifrågasättas.

Under urvalsprocessen har reflektioner gjorts utifrån relevans, aktualitet, kvalitet och tillförlitlighet. Vi har strävat efter ett källkritiskt förhållningssätt där källornas trovärdighet har granskats utifrån kriterier som författare, utgivare samt år för publicering. Givetvis har de också rannsakats utifrån dess relevans till uppsatsens ämne. Framstående, välkända författare och känd litteratur har eftersträvat. Även läsning av forskning i form av tidigare publicerade kandidatuppsatser har gjorts. Vid granskning av litteratur, artiklar och uppsatser har även inspiration hämtats till andra potentiella källor.

För vår studie har vi bland annat valt att använda oss av Jacobsen och Thorsviks bok *Hur moderna organisationer fungerar* samt Hedin och Svenssons bok *Nycklar till kunskap*. Vi är medvetna om att böckerna inte faller inom våra urvalskriterier men har ändå valt att använda oss utav dem då vi anser att det har bidragit till exempelvis avsnitten om faktorer som påverkar individens vilja att stanna inom organisationen.

Precis som Ellström så berör även Hedin och Svensson effekter av kompetensutveckling och i detta avseende har vi valt att betrakta det som ett komplement till Ellström då han är att betrakta som en framstående forskare inom området. Vid användning av artiklar i dagstidningar samt facktidningar har syftet varit att väcka ett intresse hos läsaren. Vi är medvetna om att artiklarnas innehåll inte kontrolleras i samma utsträckning som vetenskapliga artiklar och därmed inte heller uppfyller en vetenskaplig kvalitet och har således enbart fått utrymme i inledningen för att väcka intresse.

3.2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen har sin utgångspunkt i vårt empiriska material och har strukturerats efter *kompetensutveckling, förutsättningar för kompetensutveckling* samt *effekter av kompetensutveckling*. Syftet med denna disposition är att ge läsaren en förståelse för ämnet innan resultat- och analyskapitlet presenteras. Avsnittet inleds med teorier som rör kompetensutveckling och dess syfte och fortsätter med förutsättningar för kompetensutveckling i form av handlingsutrymme, kommunikation och socialt stöd. Avslutningsvis presenteras teori rörande effekter av kompetensutveckling och hur de i sin tur kan påverka individens arbetstillfredsställelse och viljan att stanna i organisationen.

3.2.1 Kompetensutveckling

Nedan presenteras teori gällande syfte och strategier för kompetensutveckling samt möjliga metoder i form av arbetsplatslärande och mentorskap. Syftet med detta avsnitt är att ge läsaren en förståelse för kompetensutveckling i allmänhet och dess förhållande till vår studie i synnerhet.

Ur ett historiskt perspektiv har kompetensutveckling i många organisationer inneburit ett sätt att belöna duktiga medarbetare och något som görs för att hålla medarbetare tacksamma. Det finns många anledningar till varför organisationer bör investera i kompetensutveckling. De mest framträdande är för att effektivisera, öka konkurrensförmågan, bättre tillfredsställa kundens behov samt försäkra organisationens framtida utveckling (Haglund & Ögård, 1995). Kompetensutvecklings syfte är att utveckla och öka tillgången av kompetens i organisationen, detta oftast genom utbildningar men även rekrytering förekommer (Kock, 2010; Ellström, 1992). "Kompetensutveckling kostar inte, det är bristen på kompetens som kostar" (Haglund & Ögård, 1995, s. 67).

En organisation kan ha olika motiv för en kompetensutvecklingsinsats, mest framträdande är de verksamhetsinriktade motiven, det vill säga att verksamhetens intresse står i fokus och görs för att möta en förändrad marknad (Kock, 2010). Vid vissa fall kan organisationer tvingas till förändring då ett förändringstryck utifrån ställer krav på verksamheten, exempelvis en konkurrenssituation för att kompetensutveckling ska "komma till ytan" (Ellström, 2004). "Även om ett starkt förändringstryck är nödvändigt, så är det knappast en tillräcklig förutsättning för att etablerade rutiner skall brytas" (Ellström, 2004, s. 32). Haglund och Ögård (1995) belyser att för de organisationer som väljer bort kompetensutveckling riskerar att förlora konkurrenskraft samt att äldre medarbetare tvingas ersättas med nya medarbetare som besitter den senaste kompetensen. Samtidigt uttrycks att "kompetenta företag attraherar kompetenta medarbetare" (Haglund & Ögård, 1995, s. 68).

3.2.1.1 Strategier för kompetensutveckling

Kock lyfter två typer av strategier för kompetensutveckling. Den första är en *formell strategi* som sätter individen i fokus och syftar åt att individen genom extern- och intern utbildning ska få en bredare och djupare förståelse och således utveckla sin kompetens. Strategin anses ha en låg effekt i både en stödjande och begränsad miljö (Kock, 2010). Den andra är en *integrerad kompetensutvecklingsstrategi* vilken ser utvecklingsmöjligheten i organisationen. Genom en kombination av metoder samt ett införande av en organisation uppbyggd av team ges verksamheten ett lyft. Viktiga aspekter som Kock (2010) framför är att det måste råda en stödjande lärmiljö för att strategin ska medföra höga effekter för både organisation och individ.

Valet av strategi förklarar Kock (2010) med ett antal faktorer. De organisationer som upplever ett stort yttre- eller inre förändringstryck tenderar att välja integrerad kompetensutvecklingsstrategi. Det beskriver Kock (2010) med att det stora förändringstrycket får organisationer att ta till andra metoder då enstaka kurser för en mindre grupp individer inte längre anses tillräckligt och väljer att se över alla organisationens medarbetare i hopp om en högre effekt. Kock (2010) menar att tidigare erfarenheter från kompetensutvecklingsinsatser, är tillgång till HR-kompetens samt hur organisationens medarbetare samt ledning förhåller sig till insatsen är faktorer som har stor betydelse. Utöver organisationernas interna faktorer beskriver Kock (2010) att ett förändringstryck även har stor inverkan i vilken strategi som används.

En brittisk studie som Kock (2010) gjort på 2 000 anställda inom olika verksamheter visar på att ledning samt högre chefer anser att kompetensutvecklingsinsatser i form av formella kurser och utbildningar ses som de mest lämpliga metoderna för att öka kompetensen. Å andra sidan visar studien att organisationer som tillhandahåller personal med lägre befattning och utbildning hellre föredrar lärande i form av interaktion med arbetskollegor. Kock (2010) förklarar ovanstående situation med att en viss grupp inom organisationerna är mer vana vid den formella utbildningen då ledning och chefer i större utsträckning besitter akademisk utbildning (ibid).

3.2.1.2 Arbetsplatslärande och mentorskap

Det sker mycket lärande som står i direkt koppling till arbetets utförande. Lärande kan innebära erfarenhetsutbyte och handledning av mer kunniga och erfarna kollegor (Ellström, 2004). Vanligtvis är lärandet uppskattat av både organisationen och de anställda och det finns många fördelar med arbetsplatslärande. Några aspekter är bland annat att metoden har starkare koppling till arbetet än exempelvis en extern kurs samt att organisationerna hoppas kunna göra monetära besparingar (Illeris, 2007). "Flera undersökningar visar att sambandet är mycket svagt mellan vad som lärs in på en kurs och vad som sedan tillämpas i vardagen." (Hedin & Svensson, 2011 s. 39). "Alla måste vara inställda på att deras arbetsfunktioner fortlöpande förändras radikalt under hela den yrkessamma perioden, och det framstår som adekvat om en sådan fortsatt kompetensutveckling kan äga rum i direkt anknytning till arbetet." (Illeris, 2007, s. 261).

En nackdel med arbetsplatslärande är när lärande sker i anslutning till arbetet tenderar fokus att läggas på sådant som kan leda till direkta förändringar medan större och djupare förståelser förbigås (Illeris, 2007). Arbetsplatslärande som i viss mån har en benägenhet att bli tillfällig då den saknar teoretisk förankring kan bli kontextuell och i sin tur bli svårapplicerad på andra arbetsplatser än på den befintliga (ibid).

Att lära genom mentorskap beskrivs av Kaufmann och Kaufmann (2014) som då en mindre erfaren arbetstagare lär sig av en mer erfaren kollega. En studie gjord av Gray och Smith från år 2000 publicerades i *British Journal of Nursing* där goda egenskaper som kännetecknar en bra mentor lyftes. Entusiastisk, strukturerad, förstående, tillgänglig och kunnig mentor som tar sig tid att kommunicera med den som ska läras upp är vad som bland annat efterfrågades. En brist på exempelvis tid, feedback eller tillgänglighet kan vara faktorer som leder till lågt självförtroende hos lärlingen (Jude Vinales, 2015). Ett sätt att utveckla mentorskap är att sätta det i relation till arbetsplatslärande. Genom att vara medveten om hur arbetsplatslärande främst lämpar sig, kan bättre förutsättningar för individen att utveckla en mer reflekterad praktik skapas (Mathisen, 2009). "Denna reflektionspraktik i *anslutning* till handlingarna kommer efter hand att kunna fungera som underlag för reflektion i handling vid en senare tidpunkt." (Mathisen, 2009, s. 101). Interaktionen mellan individ och mentor skapar även tillfälle för kunskapsdelning, där gammal och ny erfarenheter tas tillvara. Det ses både som en organisatorisk vinning och gynnsamt för individens personliga utveckling (Mathisen, 2009).

Tiller (1998) beskriver att kunskap har sin grund i erfarenheter, men att den måste struktureras och kopplas ihop med teori. Med utgångspunkt i Tillers "lärandetrappa" börjar lärandet genom vardagliga samtal mellan kollegor, efter samtalet ordnas enheterna och kopplas ihop med kategoriserade erfarenheter. Ju tydligare kategoriseringar har gjorts desto tydligare görs kopplingarna som knyts an till teori och gör det möjligt för individen att se ännu ett sammanhang mellan de upplevda erfarenheterna som annars kan vara svåra att koppla samman (ibid).

3.2.2 Förutsättningar för kompetensutveckling

I följande avsnitt behandlas förutsättningar för kompetensutveckling i form av grundläggande förutsättningar, handlingsutrymme, kommunikation, socialt stöd. Faktorer som har visat sig betydande för kompetensutveckling är både psykologiska faktorer men även verktyg som handlingsutrymme och socialt stöd.

3.2.2.1 Grundläggande förutsättningar

En primär förutsättning för att lärande ska kunna ske är att det finns en vilja hos individen (Hedin & Svensson, 2011). Aronsson (1990) lyfter även att individens grundläggande behov av att känna kontroll över sitt lärande är en viktig komponent. Viljan att lära kan beskrivas som lärandets grundsten (Hedin & Svensson, 2011). Arbetsuppgiftens karaktär har i tidigare forskning betonats att ha en central betydelse vad gäller att skapa gynnsamma villkor för lärande (Ellström, 2004). Hackman och Oldham (1980) har kartlagt egenskaper som arbetsuppgiftens karaktär bör innefatta för att påverka och motiverar de anställda. Författarna riktar uppmärksamhet åt arbetsuppgiftens utformning och menar att genom att förändra arbetssituationen kan individens arbetstillfredsställelse påverkas. Vi har i vår studie valt att lyfta delar av modellen som vi anser är applicerbar i vårt fall.

Arbetsuppgiftens grundläggande egenskaper enligt Hackman och Oldham (1980) bör innefattas av: *uppgiftens variation, identifikation med uppgiften, uppgiftens betydelse, autonomi och feedback*. De tre första egenskaperna i detta led anses primära för att en arbetsuppgift ska skapa känslan av ett meningsfullt arbete. En hög grad av autonomi, det vi säga ett inflytande i arbetets upplägg är betydande för individens känsla av personligt ansvar, det i samband med den femte egenskapen menar författarna har starka kopplingar till graden av motivation i uppgiften (ibid). Ellström (2004) benämner att graden av autonomi har stark anknytning till om verksamheten präglas innovativt tänkande eller om arbetsuppgiften karakteriseras av låg variation bättre gynnas av standardisering. Faktorn arbetsuppgiftens lärandepotential redogörs även den som betydande då den syftar åt vilken grad av kompetens som krävs för att lösa uppgiften (ibid).

Hackman och Oldham (1980) lyfter bland annat de tre "psykologiska tillstånden" som de menar måste vara uppfyllda för att individens motivation ska främjas. Till en början måste individen känna att *arbetet upplevs som meningsfullt*, att de känner ett *personligt ansvar för resultatet* och slutligen *faktiskt kunskap* som gör det möjligt för individen själv att avgöra om resultatet är bra eller dåligt. De sistnämnda har starka kopplingar till om effekterna blir positiva eller negativa, det vill säga upplever individen att resultatet är bra skapas en känsla av hög arbetstillfredsställelse och positiva känslor. Om samtliga kriterier uppfylls visar resultatet att en hög inre motivation, kvalitativt gott arbete samt hög trivsel kan uppnås (ibid). Att göra ett bra jobb resulterar i positiva effekter för individen, för att i fortsättningen känna samma arbetstillfredsställelse resulterar det i att individen ständigt strävar efter att göra ett bra jobb. Å andra sidan kan ett mindre bra resultat trigga individen till att anstränga sig mer för att komma ifrån de negativa effekterna (ibid).

Subjektiva faktorer påverkar individens inställning och motivation till lärande samt har hög korrelation för benägenheten att vilja delta i kompetensutvecklingsinsatser. Tidigare forskning visar på att de med låg formell utbildning tenderar att visa mindre intresse för kompetensutveckling än de med hög formell utbildning. Ellström (2004) menar å andra sidan att många tar vara på varje tillfälle där de kan utvecklas. Följande åskådliggör skillnaderna i individernas inställning och värdet av personlig utveckling. Faktorer har ett stort samband med den sociala-, ekonomiska- och politiska bakgrunden men framförallt den kultur som råder på arbetsplatsen. Värderar arbetsgivaren kompetensutveckling högt, reflekterar det hur denne ser på karriär och individens ansvar för sin egen utveckling (ibid).

Vad gäller organisationskulturen så bör den präglas av öppenhet, acceptans för olikheter och fel samt att egna initiativ uppmuntras (Ellström, 2010). Billet (2001) menar att bland annat kollegor, personliga relationer, arbetsplatsen med dess psykiska och social miljö, samt intryck i form av observationer och konversationer ses som betydande faktorer för att de anställda ska lära sig på arbetsplatsen. Individen kan lära sig mycket av det dagliga arbetet och genom utförda arbetsuppgifter. Det krävs dock att arbetsplatsen stöttar och erbjuder möjligheter för individen att engagera sig i arbetet. För att arbetsplatslärande ska göras möjlig krävs en lämplig utveckling och implementering av en arbetsmiljö som är inbjudande, en skraddarsydd utvecklingsplan som är anpassad för företagets behov som innefattar en vilja från den som ska läras samt ett positivt och engagerat deltagande från både mentorer och deltagare.

Faktorerna har visat sig spela roll för hur arbetsplatser kan bli effektiva platser för att utveckla kunskap som gagnar både organisation och individ (Billet, 2001). Givetvis är det också av hög relevans att organisationen avsätter tid och resurser för lärande och kompetensutvecklingsaktiviteter. Inte minst är det av vikt att samtliga nivåer inom organisationen förstår vikten av och arbetar för att stödja lärande- och utvecklingsprocesser (Ellström, 2010).

3.2.2.2 Handlingsutrymme

Ellström (1992) definierar handlingsutrymme som ”Individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera (i betydelsen påverka eller styra) omgivningen, och därmed att förverkliga sina mål, har åtminstone två aspekter.” (Ellström, 1992, s. 24). Författaren redogör för två aspekter av begreppet och menar att den första är individens förmåga att omsätta sina handlingsplaner till specifika handlingar vilket resulterar i handlingskontroll. Den andra kontrollaspekten beskriver Ellström (1992) som individens förmåga att påverka slutresultatet eller det egna handlandet. Med utgångspunkt i ovanstående kan det ytterligare göras en skildring i form av subjektivt- och objektiva handlingsutrymme. Det subjektiva handlingsutrymmet syftar åt individens upplevda kontroll medan, det objektiva handlingsutrymmet omfattas av den faktiska kontrollen individen har det vill säga inom vilka ramar denna kan handla inom (ibid).

3.2.2.3 Kommunikation och dialog som ett verktyg

Kommunikation och dialog lyfts vid flera tillfällen i samband med intervjuerna därför har vi valt att fördjupa oss inom detta område, framför allt kommunikation mellan medarbetare och chef i form av en dialog. I följande avsnitt kommer därför bägge begreppen kommunikation och dialog att beröras då de i vår studie betraktas likvärdiga. Det begrepp som vi i uppsatsen använder för att beskriva detta fenomen är främst kommunikation.

Språkligt sägs kommunikation betyda ”göra gemensamt”. Det som i en kommunikationsprocess görs gemensamt är parternas uppfattningar om något. Båda parter bör eftersträva att förklara sin syn på något samt försöka förstå den andres uppfattning (Engquist, 1994). Isaacs (2000) beskriver dialogen som ett samtal där individerna tänker tillsammans, i relationer. Att lyssna menar Isaacs (2000) är kärnan i dialogen. I en god dialog påbörjas en process där samtalsparterna skapar en typ av förståelse för varandras synsätt (Thelander, 2003). Dialogen gör det möjligt att upptäcka och förstå problem innan de blir allt för stora, processer kan förändras och problem kan undvikas (Isaacs, 2000).

För att organisationer ska skapas, fortleva och utvecklas krävs god kommunikation. Den ses som en avgörande faktor för att bland annat samordning, lärande och arbetsglädje ska existera. Är kommunikationen bristfällig tenderar hela organisationen att bli lidande (Heide, Johansson, Simonsson, 2013). Heide, Johansson, Simonsson, (2013) anser att kommunikationsprocesserna förändrar individens kunskaper, förståelse, känslor och handlingsförmåga. Dixon (2000) belyser kommunikationens betydelse för lärande och utveckling “Jag tror att både individens och organisationens utveckling är beroende av lärandet och att lärandet är beroende av samtalet; alltså leder samtal till lärande, vilket i sin tur leder till utveckling.” (Dixon, 2000, s.22).

Tiller (1998) betonar även han vikten av kommunikation och beskriver att ”Tar man bort samtalet i organisationen, tar man också bort mycket av grunden för erfarenhetslärandet.” (Tiller, 1998, s.18). Ytterligare en förutsättning för att människor ska utvecklas på arbetet är att de kan ”talar uppriktigt”, uttrycka sina förhoppningar och bekymmer. Genom dialog kan individen tillägna sig nya perspektiv samt ta del av andras erfarenheter för att sedan integrera detta med sina egna och på så vis utvecklas (Dixon, 2000). En lyhörd och tydlig kommunikation ger en bättre och mer engagerad arbetsplats (Thelander, 2003).

Kommunikation kräver delaktighet och att mer än en part är aktiv. Många chefer har en strävan efter att skapa en god tvåvägskommunikation men få lyckas med att skapa ett meningsfullt samtal. Brister i kommunikationen är vanligt förekommande och de anställda upplever ibland att chefer inte lyssnar på dem eller att information och beslut kommuniceras dåligt. Cheferna å andra sidan upplever ibland att de anställda inte tar åt sig av informationen (Heide, Johansson, Simonsson, 2013).

Det finns flera olika faktorer som påverkar kommunikationen. Den påverkas av yttre omständigheter så som kultur, fysisk arbetsmiljö och regelsystem. Personer är dessutom olika vad gäller exempelvis kunskaper och personlighet vilket gör att inget samtal är det andra likt (Engquist, 1994). För en god dialog krävs en god miljö där individerna ges stöd att lyssna, respektera varandra, avvakta och prata uppriktigt. Utan en god miljö kan ingen dialog ske (Isaacs, 2000). Även Dixon (2000) för samma resonemang och lyfter dessutom att klimatet bör präglas av öppenhet, informations spridning, frihet och en möjlighet att påverka andras idéer (ibid). Thelander (2003) menar att kommunikation och dialog är två av de mest betydande faktorerna för att nå en hållbar organisation. ”På sätt och vis handlar det om förutsättningar som är grundläggande för att överhuvudtaget vidmakthålla goda mänskliga relationer, både privat och på jobbet. Det är först genom att lyssna, ta hänsyn och tala öppet som ett djupare förhållande och en gemensam förståelse kan utvecklas.” (Thelander, 2003, s.27).

Thelander (2003) menar att ledarskapet ska fokusera på att underlätta kommunikation och lärande. Ett ledarskap som bygger på sociala processer, kommunikation och kompetensutveckling menar Thelander (2003) skapar större tillit. Cheferna bör lägga större vikt vid att skapa möjligheter för diskussioner och dialoger mellan chefer och medarbetare. Simonsson (2011) beskriver att såväl chefer som medarbetares uppfattningar gällande roller och ansvar är relativt oklara. Det innebär att det krävs att man talar öppet om hur kommunikationen ska ske och att medarbetares och chefers kommunikationsansvar klagörs (Heide, Johansson, Simonsson, 2013). Ett alternativ för att förbättra kommunikationen är att låta de anställda ta del av en kommunikationsutbildning. Även medarbetaren kan behöva utbildning och coachning i sin kommunikation. Medarbetaren behöver bli medveten om sin egen roll och sitt ansvar i det hela (ibid). Egenskaper som bör utvecklas är att ge och ta emot feedback, skapa och bidra till dialog och framföra negativ information. Såväl chefer som medarbetare bör få möjlighet att utvärdera och ge feedback på varandras kommunikativa förmågor (Simonsson, 2011).

3.2.2.4 Socialt stöd

Det finns olika typer av stöd som kan ges av såväl kollegor, chefer eller personer i privatlivet. Exempel på stöd är *informativt stöd*, *instrumentellt stöd* och *emotionellt stöd*. Informativt stöd handlar om att individen ges den information som behövs för att bemästra en viss situation eller lösa ett specifikt problem. Instrumentellt stödet är ett direkt stöd och hjälp med det praktiska arbetet. Det instrumentella stödet kan relatera till välbefinnande genom att det kan reducera arbetsbelastningen och därmed frigöra tid och energi för individen (Aronsson, 1999). Emotionellt stöd som innefattar empati, tilltro, omtanke och kärlek är det viktigaste stödet (House i Aronsson, 1999). De instrumentella- och emotionella stödet kan sammankopplas då den instrumentella handlingen kan böttna i eller uppfattas som ett emotionellt stöd (Aronsson, 1999). Sociala relationer fyller funktionen som skyddsfaktor mot stress, genom att ha någon att vända sig till samt få stöd och råd av. Det menar Währborg (2009) håller emotionella som kognitiva stressorer borta och kan således neutralisera effekterna. Relationer stödjer, skyddar och kan förbättra hälsan (Thelander, 2003). Socialt stöd anses direkt kunna förbättra hälsan och välbefinnandet genom att tillgodose vissa mänskliga behov så som trygghet och social kontakt. Det kan även reducera stressnivån och på så vis indirekt bidra till ett ökat välbefinnande (Aronsson, 1999).

3.2.3 Effekter av kompetensutveckling

I nedanstående avsnitt lyfts potentiella effekter av kompetensutveckling som i sin kontext kan te sig både positivt och negativt. Effekter som i detta avsnitt presenteras är bland annat stress, motivation för fortsatt lärande och arbetstillfredsställelse.

3.2.3.1 Lärande som förmån eller tvång

“I politiska och policyskapande diskussioner och dokument beskrivs lärandet som livslångt och gränslöst i tid och rum. Detta kan öppna möjligheter men kan också framstå som hot för den enskilde.” (Fejes et al, 2009, s. 19). Utbildning är inte bara en förmån och en möjlighet utan kan också upplevas som påbjuden. Genom utbildning kan individen uppdatera och förbättra sina kunskaper och där med bättre möta det samhället som är i ständig förändring. Enligt en undersökning som gjordes av Statistiska centralbyrån används knappt fem dagar om året till utbildning i arbetet (Fejes et al, 2009).

Fejes et al (2009) lyfter att endast vissa grupper upplever ett utbildningskrav medan andra inte uppfattar kravet eller väljer att avstå. De menar att en del inte behöver utbildning utan klarar sig bra med det som de lär i det vardagliga livet. Å andra sidan lyfts att utbildning och lärande ibland krävs för att den anställde ska klara av sitt arbete (ibid). Det är lätt att betrakta utbildning som endast positivt men Fejes et al (2009) berör även myntets baksida. De beskriver det ur ett samhällsperspektiv som likväl kan appliceras på Qlik. Fejes et al (2009) menar att utbildning kan ses i form av ett hot och att den som väljer bort utbildning riskerar att uteslutas från vissa möjligheter och hamnar utanför. Den som avstår från utbildning riskerar att möjligheterna i arbetet blir färre och avtar (ibid).

3.2.3.2 Stress

Ivarsson (2014) beskriver att stress är vanligt förekommande och att många någon gång har upplevt att arbetet är stressigt eller psykiskt påfrestande. Mabon (1980) beskriver stress som ett tillstånd hos individen och de egenskaper i omgivningen som kan ge upphov till stress som stressorer. Det har genom flera forskningsresultat visat sig att vanliga stressorer bland annat är överbelastning och tungt ansvar. Känslan av att tid är en bristvara skapar en kultur som utmanar individens anpassningsförmåga vilket i längden kan resultera i nya ohälsosamma tillstånd (Währborg, 2009). I en rapport av arbetsmiljöverket framkom att nästan en fjärdedel av Sveriges sysselsatta befolkning upplevt att de under det senaste året haft fysiska eller psykiska besvär orsakade av sitt arbete (Ivarsson, 2014). Följande citat visar tydligt på hur stress i vardagen skildras: "En rädsla att förlora jobbet om man inte hänger med, vidareutbildar sig och går med på de krav arbetsgivaren ställer är förklaringar till varför tidspressen och stressen infiltrerar arbetsplatserna" (Jönsson & Löfgren, 2005, s. 141-142).

Hur kommer det sig att den högteknologiska utvecklingen som ämnar att underlätta samt effektivisera vår vardag föranlett till att tiden blivit en bristvara och resulterat i motsatt effekt? Ohälsa ser olika ut och har visat sig ha stark anknytning till vart i världen individen bor samt ekonomiska förutsättningar, sociala- och kulturella förhållanden. Allt fler personer mellan 16- 44år har dålig hälsa och majoriteten av dessa sjukskrivningar är stressrelaterade (Währborg, 2009).

3.2.3.3 Kompetensutvecklingens utfall

Hedin och Svensson (2011) frågar sig hur utbildning, utvecklingsprojekt och forskning kan förändra arbetslivet praktiskt och menar genom hänvisning till Arbetslivsfondens utvecklingsprojekt att endast utbildning inte hade något direkt samband med en större produktivitet eller bättre arbetsmiljö. Ellström (2010) menar att det är svårt att säga om satsningar på kompetensutveckling leder till förbättrade organisatoriska prestationer eller inte. Ellström (2010) lyfter olika effekter av kompetensutveckling med fokus på individen. De tre framträdande effekterna är *motivation för fortsatt lärande, möjligheter till karriärutveckling* samt *möjlighet till psykosocial utveckling*. Vad gäller motivation för fortsatt lärande så visar sig detta främst genom ett ökad allmän vilja för lärande, ökat intresse för fortsatt utbildning och för ett visst ämne. Möjligheter till karriärutveckling visar sig främst genom ökad självständighet, intressantare arbete och befordran. Ökat självförtroende, självförverkligande och nya bekantskaper är resultat av en psykosocial utveckling (ibid). Båda studierna visar att kompetensutveckling kan leda till positiva effekter, vissa direkt kopplade till arbetstillfredsställelse (ibid).

Ellström (2010) menar att det går att urskilja tre utmärkande effekter som syftar till *kultur, värderingar* och *motivation* snarare än kunskaper. Dessa anses vara att få de anställda att uppleva organisationen mer attraktiv, att de anställdas motivation och därmed prestationer förbättras (utan att deras kompetens höjs) samt bidrar till ett förbättrat arbetsklimat med ökad sammanhållning och bättre organisationskultur (Tuomisto 1986 i Kock et al 2010). Kompetensutveckling kan å ena sidan ses som ett redskap för styrning och anpassning av de anställda inom organisationen men kan å andra sidan också ses som ett verktyg för att de anställdas intresse för fortsatt lärande (Ellström, 2011).

3.2.3.4 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse är ett välbeforskat område. Björklund (2001) lyfter att trots att fenomenet är beforskat är det ett av de mest teorifria koncepten ute på fältet. Arbetstillfredsställelse uppfattas ofta som en generell attityd rörande ett objekt, vilket i detta sammanhang är arbetet. Det har ofta använts som ett mått på arbetsmotivation, men det har visat sig vara ett ganska dåligt sätt att bedöma arbetsmotivationen. För det första är arbetstillfredsställelse per definition inte densamma som motivation utan kan mer beskrivas som en attityd eller känsla. Det kan även ses som ett mått på hur tillfredsställd eller otillfredsställd någon är med sitt jobb eller olika arbetsrelaterade faktorer (ibid).

Teorierna om arbetstillfredsställelse kan delas in i två kategorier som benämns som innehållsteorier och processteorier. Innehållsteorier rör de teorier som tar sin utgång i faktorer som påverkar attityden, exempelvis i form av förväntningar, värderingar och behov. Processteorier handlar om hur dessa faktorer i växelverkan med arbetet kan påverka arbetstillfredsställelsen. Detta kan ses som ett samspel mellan individens behov och förväntningar på arbetet och arbetsmiljön som helhet. Ett exempel på innehållsteorier är Herzbergs två-faktor teori (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

I två-faktor teorin har Herzberg kommit fram till fjorton olika faktorer som har visat sig ha stor inverkan på individens arbetstillfredsställelse och motivation. Några av de faktorer som undersöktes var *prestation, erkännande, arbetsuppgiften i sig, möjligheter till utveckling och avancemang* samt *fysisk- och social arbetsmiljö*. När resultatet analyserades fann Herzberg att det var olika faktorer som skapade trivsel och vantrivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2014; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Herzberg skiljer på *motivationsfaktorer* vilka är de faktorer som främjar arbetstillfredsställelsen och *hygienfaktorer* som genom sin frånvaro av negativa arbetsbetingelser skapar otillfredsställelse (Kaufmann & Kaufmann, 2014; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Genom sin forskning kom Herzberg, Mausner och Snyderman, (1993) fram till att motivationsfaktorerna uppmanar de anställda till bättre prestationer och skapar trivsel då de finns men inte vantrivsel om de saknas. Motivationsfaktorerna har koppling till arbetsuppgifternas karaktär, prestation, uppskattning samt att de anställda har möjlighet att utvecklas (ibid).

De faktorer som har koppling till förhållandet kring arbetets utförande benämner Herzberg, Mausner och Snyderman (1993) som hygienfaktorer. Exempel på hygienfaktorer är fysiska och sociala arbetsförhållanden, arbetsstrygghet och löneförhållande (ibid). Kaufmann och Kaufmann (2014) beskriver att de skapar vantrivsel om de inte finns men inte trivsel om de finns. ”All we can expect from satisfying the needs for hygiene is the prevention of dissatisfaction and poor job performance.” (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, s. 115). Det är viktigt att poängtera att båda typerna av faktorer uppfyller vissa behov hos den anställde men att det i första hand är motivationsfaktorerna som påverkar arbetstillfredsställelsen positivt (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). ”A feeling that you have achieved and a feeling that you have been recognized are the two most frequent feelings that are associated with an increase in job satisfaction.” (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993 s. 67).

Tidigare forskning inom området bekräftar att människor reagerar olika på utmaningar beroende på individuella och psykologiska behov samt kunskap och färdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Faktorer som har visat sig spela roll för arbetstillfredsställelsen är individens personlighet och genetiska arv men även att kollegors attityder och inställningar påverkar den egna arbetstillfredsställelsen (Arnold et al, 1998). "When people are well matched with their jobs, it rarely is necessary to force, coerce, bribe, or trick them into working hard and trying to perform the job well. Instead, they try to do well because it is rewarding and satisfying to do so." (Hackman & Oldham, 1980, s. 71).

3.2.3.5 Viljan att stanna och arbetet med att behålla personal

Viljan att stanna inom organisationen utgår från individens perspektiv medan arbetet med att behålla personal utgår ifrån organisationens perspektiv. Vi menar att det i detta sammanhang är betydelsefullt att betrakta det från två perspektiv. I avsnittet tidigare forskning berördes ämnet utifrån den anställdes perspektiv, det vill säga vilka faktorer som ansågs påverka viljan att stanna. Nedan ligger betoningen främst på organisationens perspektiv vad gäller att behålla personal.

En pågående studie som leds av Universitetslektorn Claudia Bernhard Oettel visar på att vart fjärde fast anställd har tröttnat på sitt yrke eller arbetsplats, men trots det inte planerar att förändra sin arbetssituation. Siffrorna som kommer från en studie vid Stockholms universitet har under de senaste tio åren dokumenterat anställda från olika branscher. Studien visar att många arbetstagare är missnöjda med sina jobb och inte heller vill fortsätta på de arbetsplatser där de är anställda, trots omfattningen är det endast en minoritet av dessa som aktivt söker nytt jobb (Bolter, 2014, 11 dec).

Claudia Bernhard Oettel menar att det oftast börjar med att den anställda är lite missnöjd och inte gör något för att förbättra sin situation utan väntar för länge med att byta tjänst parallellt med att kompetensen åldras samt att missnöjet ökar. I takt med att individen känner sig mer missnöjd försämras även den mentala hälsan förklarar hon. Avslutningsvis lyfter universitetslektorn vikten av individens ansvar i kompetensutveckling och karriärplaneringen (ibid).

Från organisationen krävs ett arbete för att attrahera personal men också för att behålla dem. Det vanligaste sättet att binda medarbetare till organisationen är genom formella kontrakt (Jacobsen & Thorsvik, 2010). På senare tid har även ett intresse för hur företag kan arbeta med psykologiska kontrakt ökat. Det innebär att man försöker att knyta ett emotionellt band mellan den anställda och organisationen för att få den anställda att stanna (Pfeffer, 1994 i Jacobsen & Thorsvik, 2010). Ett psykologiskt kontrakt har sin utgångspunkt i ömsesidighet, förtroende samt relationer och kan bildas på flera sätt, bland annat genom *känslomässiga band* eller *normativa band*. Psykologiska band kan bildas då den anställda trivs på sin arbetsplats, uppskattar arbetet och sina kollegor men även för att individen känner sig som en del av organisationen och delar värderingar och normer. Det kan också vara så att individen har gjort stora ansträngningar vilket kan göra det svårt att sluta. Normativa band grundar sig i att den anställda har en känsla av att den är skyldig organisationen något, det vill säga att organisationen har gjort något för individen som kräver en motprestation. Det kan röra sig om ett tillmötesgående bemötande eller ett fint avtal om karriärutveckling (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

En annan orsak till att en person knyts till en organisation kan vara för att individen bedömer att kostanden av att lämna organisationen är större än vinningen av att söka sig där ifrån. Organisationen kan erbjuda individen arbetsvillkor, lön och förmåner som är så bra att den anställde skulle förlora på att välja att lämna sin anställning (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

De normativa- och de känslomässiga banden påverkar individens vilja att stanna inom organisationen medan "kostnaden" är en bedömning av huruvida det är värt det eller inte (ibid). Tidigare forskning visar att den tydligaste orsaken till varför individer väljer att stanna på sin arbetsplats är förekomsten av känslomässiga band. Därför har också forskning genomförts för att undersöka vad det är som skapar de emotionella banden. Jacobsen och Thorsvik (2010) lyfter att det finns tecken som visar att "... organisationer med tydliga och starka procedurer för socialisation - och därmed uppbyggnad av organisationskultur - också har medarbetare som är emotionellt starkare knutna till organisationen och därmed i mindre grad har för avsikt att sluta." (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s.287). En stark organisationskultur gör det lättare för de anställda att identifiera sig med organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

En hög personalomsättning leder till stora kostnader vad gäller rekrytering, urval och upplärning. De mänskliga resurserna ses som viktiga konkurrensfaktorer på arbetsmarknaden, det därför viktigt att attrahera kompetenta medarbetare och dessutom få dem att stanna kvar inom organisationen. Personalomsättning behöver inte enbart vara negativt, utan att det också kan vara positivt då det tillför ny kompetens (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

Genom att ha lyft förutsättningar och effekter av kompetensutveckling är vår mening att läsaren ska ha försetts med grundläggande kunskap om ämnet. Förförståelsen hjälper även oss forskare att föra det analytiska resonemanget framåt. Med ovanstående teori menar vi att vi har goda förutsättningar för att gå vidare i uppsatsens nästkommande kapitel där resultat och analys berörs.

4. Resultat och analys

Kapitlet är indelat utifrån de teman som utkristalliserats ur empirin vilka är *kompetensutveckling, förutsättningar för kompetensutveckling samt effekter av kompetensutveckling*. Dessa teman innehåller i sin tur mindre teman så som *handlingsutrymme, lärmiljö, kommunikation, stress och arbetstillfredsställelse*. Anledningen till att handlingsutrymme, stress och kommunikation presenteras är att de visat sig ha betydelse för arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna inom organisationen. Vad gäller kapitlets disposition behandlas varje tema för sig. Först följer en presentation av empiriskt material som tillsammans med teori mynnar ut i en analys som ligger till grund för efterföljande diskussionskapitel.

4.1 Kompetensutveckling

För att möta kundens efterfråga och hålla sig konkurrenskraftig krävs att den senaste kompetensen finns inom organisationen. Qlik arbetar således med kompetensutveckling för att tillgodose detta behov. Å andra sidan framkommer det av HR-avdelningen att extern rekrytering är vanligt förekommande och sker i 90 % av fallen. Det förklarar HR-avdelningen med att det inte har funnits möjlighet eller tid för att utbilda intern personal för de tjänster som utlysts. Organisationens ledning menar att finns en medvetenhet gällande problematiken och arbetar med att förbättra siffrorna.

Ur medarbetarens perspektiv upplevs det väldigt positivt att det finns goda möjligheter för kompetensutveckling inom Qlik. Vi upplever att medarbetarna förstår vikten av kompetensutveckling då de uttrycker att den befintliga kunskapen har ett "bäst före datum". Organisationen arbetar aktivt med att samtliga anställda ska ha en utvecklingsplan och HR-avdelningen bedömer att cirka 60 % av alla anställda har någon form av individuell utvecklingsplan dokumenterad. HR-avdelningen förklarar siffrorna med att det inte är alla som vill göra karriär utan vissa är nöjda med sin befintliga tjänst men också att all personlig utveckling inte alltid dokumenteras. En av de anställda uttrycker: "Jag är nöjd med min roll och känner att jag inte hela tiden måste jaga nya utmaningar". Men förklarar å andra sidan att man själv har ansvar för att besitta den kompetens som krävs för arbetsuppgiften. "Har man inte den senaste kompetensen riskerar man att halka efter och blir inte så långvarig i organisationen". Intervjupersonerna menar att en möjlighet till kompetensutveckling skapar en känsla av uppskattning, att de blir sedda och känner att arbetsgivaren satsar på dem. "Skulle man ta bort möjligheterna till utveckling, skulle man ta bort lite av arbetstillfredsställelsen också." Samtidigt lyfts att fenomenet kan leda till stress.

På Qlik arbetar organisationen utifrån en integrerad kompetensutvecklingsstrategi och menar att denna lämpar sig väl då ledningen uttrycker att organisation ständigt står inför ett förändringstryck. Som strategi för kompetensutveckling arbetar Qlik med en modell de benämner som "70/20/10-modellen" vilket innebär att 70 % av kompetensutvecklingen består arbetsplatslärande, 20 % genom exponering och 10 % genom kurser och workshops. HR-avdelningen lyfter att arbetsplatslärande sker i det dagliga arbetet genom att individen utför något vilket kan te sig medvetet som omedvetet. Exponering kan ske genom jobbroation, mentorskap och feedback.

Mentorskap beskrivs som en uppskattad metod och kan till exempel innebära att det anställda får gå bredvid en mer kunnig och erfaren kollega. Medarbetarna uttrycker att "Mentorskap är fantastiskt!". De anställda menar att arbetsplatslärande och exponering har starkast anknytning till den dagliga verksamheten och att den nya kompetensen tenderar att "fastna bättre". Det uttrycks även en frustration från teamledarna kring det omedvetna lärandet, då medarbetarna inte själva upplever att de utvecklas. De 10 % som utgörs av kurser innefattar så väl interna som externa kurser samt internetbaserade kurser. De internetbaserade kurserna beskrivs av medarbetarna som en mindre uppskattad metod då en brist på anknytning till det dagliga arbetet upplevs. HR-avdelningen menar å andra sidan att en utvecklingsprocess bör bestå av en kombination av samtliga metoder för att ge ett positivt utfall och långvariga effekter.

En positiv effekt av kompetensutveckling är att verksamheten får mer kompetent och lojal personal vilket är ett starkt konkurrensmedel. Vi skulle vilja lyfta att den snabba tillväxten bidrar till att nya befordringar inom organisationen kontinuerligt görs möjligt. På Qlik arbetar de aktivt med kompetensutveckling för att på bästa sätt förbereda individen för en potentiell befordring eller för att bli mer kvalificerad inom sitt område.

Det råder en delad mening om de metoder som Qlik erbjuder sina medarbetare vad gäller kompetensutveckling. De internetbaserade kurserna anses mindre uppskattade och ifrågasätts i vilket utsträckning dessa insatser kommer till nytta. Eventuellt hade dessa kurser behövts utvärderas och ses över om det är som intervjupersonerna uttrycker att de brister i anknytning i förhållande till arbetsuppgifterna. Denna problematik presenteras även från forskare som menar att det råder en svag korrelation mellan vad som lärs ut på en kurs och vad som sedan tillämpas i vardagen (Hedin & Svensson, 2011).

Vad gäller arbetsplatslärandet så ser de anställda väldigt positivt på att det sker i det vardagliga arbetet mellan kollegor då det skapar starka band inom organisationen. Ett klimat där individerna vågar be om hjälp och kan dela med sig av sina kunskaper menar intervjupersonerna är viktigt. Å andra sidan upplevs det finnas en nackdel med arbetsplatslärande då det bland sker omedvetet. Teamledarna beskriver att de upplever en frustration "... de är inte alltid de är medvetna om att de lära sig något nytt".

Illeris (2007) nämner att arbetsplatslärande ofta uppfattas som positivt, vilket också verkar stämma in på Qlik. Arbetsplatslärande anses ha många fördelar då det har direkt koppling till arbetet. Å andra sidan arbetar Qlik med en mjukvara som är unik för sitt slag vilket innebär att kompetensutveckling i en sådan organisation är kontextuell. Mycket av den kunskap som utvecklas på Qlik blir därför inte applicerbar i andra kontexter. En annan aspekt vad gäller arbetsplatslärande är den ovan nämnda följden gällande omedvetet lärande. Det omedvetna lärandet anser vi inte behöver betraktas som ett problem, men betonar att det skulle kunna resultera i fler positiva effekter om individen är medveten om sitt eget lärande. Detta då flera positiva känslor, så som exempelvis arbetstillfredsställelse kan uppstå (Ellström, 2010).

Vår bild av organisationen är att dess medlemmar gärna delar med sig av sina kunskaper, det råder högt i tak och de bryr sig om varandra. Dessa faktorer anser vi bidrar till en god arbetsmiljö där klimatet för arbetsplatslärande är gott och att Qlik har mycket att vinna på det. Slutligen skulle vi vilja lyfta det faktum att organisationen främst söker sig externt vid rekrytering. Detta menar vi medför en risk för att organisationen skickar dubbla signaler då det talas om goda utvecklings- och karriärmöjligheter samt att de gärna vill ta tillvara på den befintliga personalen. Dessutom medför hög personalomsättning högre kostnader för organisationen (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

4.2 Förutsättningar för kompetensutveckling

Flera faktorer har i empirin visat sig inverka på kompetensutvecklingen, vilket i denna kontext förefaller som handlingsutrymme, lärmiljö, kommunikation och dialog. I detta avsnitt ställs presenterade faktorer i relation till empirin och teori och följs av analytiska reflektioner.

4.2.1 Handlingsutrymme

De anställda på Qlik upplever att de har ett stort handlingsutrymme. Det berättas att det inte finns bestämda arbetstider utan "frihet under ansvar" förespråkas. Organisationen låter individen fritt disponera sin arbetstid, om de vill arbeta hemifrån eller komma till kontoret anses mindre viktigt. En betydande del beskrivs som att få möjlighet att utföra arbetet när den anställde själv önskar och att chefen inte styr för mycket. Flera anställda upplever att budskapet grundar sig i att organisationen känner tillit till sina anställda och litar på att alla gör det dem ska. En viktig del i handlingsutrymmet är att individen själv tar ställning till sin personliga utveckling. Individerna själva betonar vikten av att vara driven, ta sitt ansvar och sätta upp mål. "Ingen annan ansvarar för din kompetensutveckling". De ger även uttryck för "Vill du något så måste du förmedla det. Ta upp de med sin närmsta chef och visa att du vill mer. Man kan inte få igenom allt, men då kanske det kommer i ett senare tillfälle."

Utvecklingsmöjligheterna är en del i det stora handlingsutrymmet. Utvecklingsmöjligheterna på Qlik upplevs goda vilket samtliga parter uttrycker att de är medvetna om och ser positivt på. "För den som vill är möjligheterna oändliga". Vad gäller kompetensutveckling och personlig utveckling är alla medarbetarna eniga om att det är individens ansvar. "Ingen annan än jag påverkar vart jag ska gå". Organisationens roll är att förse sina medarbetare med ett brett och attraktivt utbud samt vara en stöttande part. "Organisationen har alltid ställt upp och jag har ju aldrig fått ett nej när jag har frågat." För den individ som tydligt gör en plan för sin personliga utveckling och kommunicerar den till sin chef råder det goda möjligheter att nå dit. "Det finns alltid stöd om man vill bolla sina tankar och idéer."

Aronsson (1990) förklarar att människan har ett grundläggande behov av att känna kontroll vilket även går att applicera på personlig utveckling. Genom att förändra något, i detta fall tillägna sig mer kunskap för att effektivisera eller förstå en handling bättre leder det till att individen känner att den har kontroll över sin egna situation. Baserat på vårt resultat må vi påstå att Qlik skapat en miljö som präglas av stort handlingsutrymme som i samband med ett eget ansvar låter individen komma fram till det som behöver förbättras. Detta menar vi skapar en hög grad av inflytande och kontroll.

När möjligheterna är goda och viljan samt behovet finns skapar detta goda förutsättningar för kompetensutveckling. Viljan att lära är en viktig faktor i hur individen väljer att se på kompetensutveckling samt hur de förhåller sig till sin personliga utveckling. Med hänvisning till tidigare forskning som gjorts inom området, har det bland annat framkommit att det krävs en vilja från individen (Hedin & Svensson, 2011).

“Man kan inte tvinga någon att lära”. Detta är organisationen mycket väl medvetna om då de nämnts att det inte finns någon anledning att en medarbetare ska genomgå en kurs om denna inte vill eller känner sig motiverad. Detta tror vi är en bakomliggande tanke till att kompetensutveckling på Qlik är individens ansvar, då en obligatorisk närvaro på exempelvis en kurs inte lär resultera i höga effekter om inte individen själv vill delta.

4.2.2 Lärmiljö

Majoriteten av de intervjuade, både medarbetare och HR-avdelning målar upp en bild av organisationen som en god lärmiljö. Att inneha den senaste kompetensen uppfattas som en strävan och att individerna ser mycket positivt på lärande tycks vara en gemensam uppfattning. “Jag tror att om man inte delar samma uppfattning, så finns det risk att man känner sig utanför”. Å andra sidan uttrycks det att det råder en hög arbetsbelastning och att vardagen ofta präglas av stress. Kompetensutveckling för många innebär att medarbetarna tvingas rikta fokus ifrån huvuduppgiften, vilket inte alltid görs möjlig inom samtliga avdelningar. Man uttrycker bland annat att “vi har också ett jobb att sköta” och att de ofta måste ligga i fas för att hinna med viktiga deadlines. Önskemål om avsatt tid är ett återkommande budskap som lyfts från flera parter då man ser positivt på kompetensutveckling men tidsaspekten ses som ett hinder. Kompetensutveckling är dyrt, varför inte satsa fullt ut? Trots att det vid många fall kan upplevas som att de anställda arbetar under ett pressat schema och inte har tid över, har flertalet individer utvecklats och klättrat inom organisationen.

Kock (2010) lyfter att det oavsett strategi, vilja eller ovilja till lärande, måste det råda en stödjande lärmiljö för att kompetensutvecklingen ska leda till höga effekter för individen som organisationen. Lika så menar Ellström (2011) som beskriver att den goda lärmiljön krävs för att utbildningen ska mynna ut och resultera i något positivt. Som forskare ser vi indikationer på en stressfull vardag som präglas av både de vardagliga uppgifterna samt press på kontinuerlig kompetensutveckling. Detta ämne kommer att behandlas vidare i diskussionen.

Vi reflekterar över varför Qlik inte erbjuder sina anställda avsatt tid för kompetensutveckling då de själva betonar vikten av fenomenet samt investerat mycket resurser på att exempelvis utöka utbudet av insatser. Forskning understryker vikten av att avsätta tid för kompetensutveckling, då det i större utsträckning resulterar i positiva effekter (Ellström, 2010). Problematiken lyfts även av våra intervjupersoner som förklarar att mycket av lärandet ske på arbetsplatsen vilket de anställda inte alltid är medvetna om. Trots detta framför våra deltagare en önskan om att få avsatt tid vilket vi tror krävs då de annars inte prioriterar eller finner utrymme för personlig utveckling. “Bara för att jag inte vill utvecklas, så betyder det inte att jag är ambitionslös.” Vilket tyder på att det inte alltid är det som prioriteras eller värdesätts högst för individen.

Ellström (2004) beskriver att det råder starka kopplingar vad gäller individens sociala-, ekonomiska- och politiska bakgrund och dess inställning till personlig utveckling men framför allt är arbetsplatsens kultur avgörande. Om en arbetsgivare värderar kompetensutveckling högt, menar Ellström (2004) att det reflekterar beslut som fattas kring karriärutveckling. Baserat på tidigare forskning som gjorts skulle vi vilja påstå att organisationen lämpar sig väl för de individer vars strävan är att göra karriär och utvecklas inom sitt yrke. Å andra sidan har det i vår studie framkommit att de individer vars åsikter och ambitioner som inte är samstämmiga med organisationen i högre utsträckning tenderar att känna stress och press från sin omgivning. "Jag tror att man kan känna sig utanför om man nu inte tycker likadant".

4.2.3 Kommunikation och dialog

I vår genomförda undersökning understryks vikten av kommunikation gång på gång, så väl av chefer som av medarbetare. En av de anställda ger uttryck för att "Kommunikation är a och o." I intervjuerna nämns kommunikation i samband med kunskapsdelning, målformulering och utvecklingsplan. De anställda nämner även, att man värdesätter ett öppet klimat där de uppmanas säga sin mening. Betydelsefull anses även kommunikationen rörande känslor och hälsa vara.

Att individen kommunicerar ut ett budskap och en önskan om att utvecklas är en grundförutsättning för att lärande och utveckling ska kunna ske. Ett exempel som nämns av en av de anställda är att personen har kommunicera ut en önskan om att få gå en viss kurs vilket har tagits emot av organisationen. "Jag sa att jag behövde gå den här kursen och fick det beviljat från min chef."

Kommunikation spelar även en avgörande roll när det gäller kunskapsdelning. När en individ eller en grupp genomgått en kurs har kunskap kunnat delas till andra anställda med hjälp kommunikation och social interaktion. "När någon från vår avdelning har varit på utbildning händer det ibland att vi har en workshop där man delar med sig av sina nya kunskaper till sina kollegor". En av teamledarna uttrycker att "På Qlik uppmanar vi till kunskapspridning. Det är vanligt att man sitter i grupp och diskuterar".

Ett exempel då kommunikation varit betydande understryks då en av de anställda nämner att det hos medarbetarna generellt sett finns en mycket stor vilja att utvecklas men att personen i fråga inte riktigt känner detsamma. Genom en god kommunikation har den anställde kunnat förmedla sitt budskap till sin närmaste chef som accepterar och respekterar detta. Utan en tydlig kommunikation hade detta eventuellt kunnat skapa problem. "Det är viktigt att man vågar prata om det, att man förklarar varför".

HR-avdelningen menar att de tror att en viktig del i arbetet med att få de anställda att trivas och välja att stanna inom organisationen är att se till att relationen mellan medarbetare och chef är god samt att den interna kommunikationen fungerar väl. De tror att närhet och kommunikation är två betydande faktorer och är något de försöker att utveckla. Genom att förbättra dessa två anser HR-avdelningen att risken att problem inte tas upp och löses minimeras. Även de anställda poängterar att en god kommunikation många gånger varit avgörande. "När jag inte mår bra betydde samtalen med min chef jättemycket". Genom en god kommunikation har de medarbetare som exempelvis upplevt en för hög arbetsbelastning och uppvisat utmattningssymtom kunnat fångas upp.

Kopplat till välmående så menar en av de anställda att “den anställde har själv ett ansvar att berätta för sin chef att man känner sig stressad och inte mår bra” och tillika uttrycks “Precis som att individen har ett eget ansvar för kompetensutveckling så har individen ett eget ansvar för sin arbetstillfredsställelse”.

HR-avdelningen berättar om en “insats” där de arbetade för att skapa en högre grad av närhet. Syftet var att teamledare och medarbetare skulle få en närmare relation där problem kunde tas upp och åtgärdas innan det var för sent, att cheferna skulle se signaler och genomföra åtgärd innan medarbetaren valde att lämna företaget. Organisationen tror att arbetet har haft viss positiv effekt sedan arbetet började 2014.

Heide, Johansson och Simonsson (2013) hävdar att kommunikation är en förutsättning för att en organisation ska finnas till och kunna utvecklas. Kommunikation betraktas som betydande för bland annat arbetsglädje och lärande (ibid). Tiller (1998) menar att det är genom vardagliga samtal kollegor emellan som lärandet tar vid. Det är genom kommunikationen som människors kunskaper, förståelse och känslor förändras. Forskarna betonar att kommunikation kräver delaktighet och att mer än en part är aktiv (Heide, Johansson, Simonsson, 2013).

Vad gäller målformulering och utvecklingsplan är kommunikationen avgörande för att chef och medarbetare tillsammans ska kunna diskutera mål och utvecklingsplaner. Medarbetaren behöver kunna förklara sina mål och ambitioner och chefen behöver kunna förmedla sina och organisationens tankar. Vad gäller att förmedla ett organisatoriskt budskap så menar vi att Qlik har lyckats väl med att kommunicera ut att det råder ett ömsesidigt ansvar.

Vår tolkning är att kommunikationen har en stor betydelse för de anställdas välmående, arbetstillfredsställelse och vilja att stanna inom organisationen. Av intervjuerna framkom att kommunikationen mellan medarbetaren och dennes chef var betydelsefull framförallt då medarbetaren inte mår bra. Vi har en föreställning att om kommunikationen är bristfällig så är risken för att problem urartar betydligt större. Dålig kommunikation kan få förödande konsekvenser. Heide, Johansson och Simonsson (2013) menar att en bristfällig kommunikation kan skapa problem för hela organisationen.

Kan Qlik genom god kommunikation förebygga exempelvis dåligt välbefinnande och stress? Har medarbetare och chef en god kommunikation kan man komma fram till något för att underlätta för medarbetaren, exempelvis arbetsbelastning. Med kommunikationen som redskap hade stöd i form av vad Aronsson (1999) beskriver som instrumentellt stöd kunnat skapas. Av empirin att döma spelade kommunikationen en viktig roll i tidigare fall av utmattningssyndrom. Währborg (2009) argumenterar för att de sociala relationernas betydelse och menar att möjligheten till stöd och samtal kan hålla emotionella och kognitiva stressorer borta. Har den anställde någon att prata med och någon som ger stöttning ökar chanserna för att individen ska känna sig tillfreds.

Den insamlade empirin vittnar om att medarbetarna lägger stort ansvar på chefen som kommunikatör. Heide, Johansson och Simonsson (2013) lyfter att även medarbetaren har ett visst ansvar för kommunikationen och att den anställdes medvetenhet kan göras tydligare genom utbildning.

Av empirin kan vi inte se att medarbetarna helt förstår sin egen roll och ansvar i kommunikationen. De tycks väl medvetna om kommunikationens betydelse men mindre medvetna om sin egen roll. Vilket ansvar har egentligen den enskilde medarbetaren i kommunikationsprocessen och hade ett rollförtydligande kunnat påverka arbetstillfredsställelsen positivt? Ett öppet klimat, goda arbetsrelationer och kommunikation nämns av de anställda som betydande faktorer gällande arbetstillfredsställelsen.

4.3 Effekter av kompetensutveckling

Utöver stora chanser för ökad kunskapsnivå har det genom denna studie visat sig att kompetensutveckling kan ha ytterligare positiva följder, vilka är arbetstillfredsställelse och viljan att stanna i den befintliga organisationen. Nedan beskrivs dessa två möjliga effekter vidare.

4.3.1 Arbetstillfredsställelse

HR-avdelningen berättar att arbetstillfredsställelsen överlag är hög på Qlik. "Enligt mätningarna tycker 80-90 % att Qlik är ett bra ställe att arbeta på." De två anställda på HR-avdelningen nämner båda två att arbetet med att skapa arbetstillfredsställelse påbörjas redan vid rekrytering och nyanställning och sker sedan varje dag. Vikten av organisationskulturen betonas. "En kultur som från början gör så att du känner dig hemma är viktigt." Vid en anställning är det viktigt att ta reda på vad individen anser motiverar dem i sitt arbete samt vad de anser skapar arbetstillfredsställelse. "De individuella behoven måste uppmärksammas för att man sedan ska kunna skraddarsy ett program som passar."

HR-avdelningen menar att individen själv har ett ansvar för sin arbetstillfredsställelse. När arbetet inte längre känns utvecklande och spännande vilar ansvaret på individen att förändra. "När arbetet inte känns lika utvecklande och arbetsuppgifterna görs mer eller mindre på rutin så ligger mycket ansvar på den egna individen. Vill man lära sig och utvecklas? Fundera på vad organisationen kan göra åt det. Är du inte nöjd så gör något åt det."

Återkommande faktorer som samtliga intervjupersoner benämner påverkar deras arbetstillfredsställelse är en god arbetsmiljö där ett öppet klimat råder, man har roligt och man känner tillit. En av intervjupersonerna lyfter "att ha kul" som främsta faktor för arbetstillfredsställelse. En annan "stämningen på jobbet". Flera av de tillfrågade menar att frihet under ansvar är viktigt. "Min chef struntar lite i hur jag gör det, så länge jag gör det jag ska och gör det bra". En av intervjupersonerna uttrycker "Min mardröm är att behöva göra samma sak varje dag. Jag vill absolut inte ha ett inrutat arbete."

Även den fysiska och psykiska hälsan nämns av en intervjuperson som betydelsefulla faktorer. "För mig är en god arbetsmiljö och hälsa viktigt." Vi upplever att Organisationen är mån om att de anställda har en god fysisk och psykisk hälsa. Detta gör de genom att förse sina anställda med förmåner i form av exempelvis friskvårdsbidrag, massage, försäkring och kontakt med läkare. Flera av de intervjuade poängterar att det värdesätter förmånerna och uppskattar bland annat möjligheterna att motionera tillsammans. "vi är som en familj". En av de anställda menar att "detta gör att folk trivs".

Under en av våra intervjuer framkommer att Qlik har anordnat en workshop rörande stress och att det nästkommande vecka görs extra stora friskvårdssatsningar med spinnning på arbetsplatsen.

En återkommande faktor som sägs inverka på arbetstillfredsställelsen är personlig utveckling och karriärutveckling. Utöver det efterfrågas utmanande arbetsuppgifter och att de blir sedda och hörda samt får uppskattning för det de gör. En av de anställda uttrycker att "Ger man individen lite extra, så tror jag att man får lite extra tillbaka".

Bra lön eller åtminstone skälig lön för det arbetet man utför nämns också som en faktor som har en viss betydelse. En av intervjupersonerna uttrycker sig på följande vis "lön som gör att man känner sig rimligt belönad" på frågan om vilka faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen. Någon menar att arbetstillfredsställelsen hade kunnat ökas med bättre uppskattning och nämner lön som ett exempel. Nämnvärt är att även om lönen lyfts som en betydande faktor för arbetstillfredsställelsen så nämns den aldrig i första hand och en av medarbetaren ger uttryck för "visst spelar lönen roll men den är inte det viktigaste".

Av empirin framkommer att utvecklingsmöjligheter värderas högt. En av intervjupersonerna påpekar specifikt att just bristen på utveckling var en av anledningarna till varför denne valde att byta tjänst. HR-avdelningen berättar att utvecklingsmöjligheterna har visat sig ha stor inverkan på de anställdas vilja att stanna inom organisationen. "I flertalet exit-intervjuer framgick det att de anställda kände att de inte kunde gå vidare i sin utveckling, vilket var anledningen till att de beslutat sig för att lämna."

Generellt sett uppfattar vi arbetstillfredsställelsen på Qlik som mycket god vilket även HR-avdelningens beskrivning av genomförd medarbetarundersökning pekar på. Till grund för vår uppfattning ligger även medarbetarnas beskrivningar angående upplevd arbetstillfredsställelse samt förutsättningar för den ska infinna sig. Många av de faktorer som nämns av de anställda i vår studie har starka anknytningar till "de mjuka värdena." Enligt vad Kaufmann och Kaufmann (2014) beskriver har arbetstillfredsställelsen även i tidigare studier visat sig ha starka samband med den anställdes känsla av uppskattning, meningsfulla uppgifter och goda förhållanden till kollegor. De anställda på Qlik svarar således inte helt olikt jämfört med tidigare studier som Kaufmann och Kaufmann (2014) hänvisar till.

Herzberg (1993) beskriver att motivationsfaktorerna bland annat har koppling till arbetsuppgifterna karaktär vilket kan härledas till de intervjupersonerna beskriver som utmanande arbetsuppgifter. Hackman och Oldham (1980) redogör för de egenskaper som uppgiften bör präglas av för att den i individens ögon ska framstå motiverande. Arbetet måste upplevas som meningsfullt, att man känner ett personligt ansvar inför resultatet samt kunskap för att avgöra om utfallet är bra eller dåligt (ibid). Vidare rör motivationsfaktorerna även uppskattning och utvecklingsmöjligheter (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Enligt Kaufmann och Kaufmann (2014) så skapas arbetstillfredsställelse genom uppskattning, möjligheter till lärande och utveckling, deltagande samt ansvar.

Även uppskattning i form av monetär belöning har visat sig ha en viss betydelse (ibid). Att lörens betydelse lyfts av medarbetarna som en betydande faktor om än inte som det mest avgörande kopplar vi till Herzbergs hygienfaktorer. Det vill säga att lönen har en viss betydelse men att den inte är den faktorn som har starkast koppling till arbetstillfredsställelsen. Om individen är nöjd med sin lön leder inte detta automatisk till arbetstillfredsställelse. Det finns de faktorer som de anställda på Qlik värdesätter högre. Kopplat till två-faktorteori kan man fråga sig om otillfredsställelse hade infunnit sig om medarbetaren varit direkt missnöjd med sin avlöning.

Vad gäller Qliks arbete med hälsa och välbefinnande så kan vi se att detta uppskattas hos de anställda. Vi har en föreställning om att friskvårdsarbetet kan ha både fysiska och psykiska effekter. Kan det vara så att de stora satsningarna på friskvård gör att individerna upplever att organisationen satsar på dem och är måna om deras välbefinnande och i sin tur leda till att den anställde trivs på arbetsplatsen? Detta är ingenting vi har belägg för och menar dessutom att de psykologiska effekterna kan vara omedvetna.

Hackman och Oldhams (1980) studier har visat att arbetsuppgiftens karaktär har en viss betydelse för den anställdes motivation och arbetstillfredsställelse, exempelvis variation i arbetet (ibid). Utmanande arbetsuppgifter har också visat sig ha betydelse som motivationsfaktor (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). I detta sammanhang är det viktigt att vara medveten om att utmanande arbetsuppgifter ej är att likställa vid varierande arbetsuppgifter men kanske kan man ändå se en viss koppling. Genom att ha en utvecklingsplan, kontinuerlig kompetensutveckling samt varierande arbetsuppgifter med sidoprojekt när arbetsuppgifterna inte längre upplevs som utmanade eller utvecklingsmöjligheterna avtar har vi en förhoppning om att arbetstillfredsställelsen kan hållas levande.

4.3.2 Viljan att stanna

När de tillfrågade fick besvara vilka faktorer som påverkar deras vilja att stanna i organisationen svarar de "möjlighet att påverka arbetet", "variation i arbetet", "att det jag gör är roligt och ingen dag är den andra lik", "att det man gör har betydelse", "lön", "folket jag jobbar med" och "god arbetsmiljö". Även en god organisationskultur där de känner samhörighet, tillit, god stämning och där klimatet är öppet nämns. Medarbetarna är samstämmiga i att möjligheter till utveckling ökar viljan att stanna i organisationen. En av medarbetarna ger uttryck att en begränsning av utvecklingsmöjligheter var bland de främsta anledningarna till varför den anställde valde att lämna sin dåvarande arbetsplats.

När intervjupersonerna får frågan vilka faktorer som påverkar deras vilja att stanna påpekar flera att det är samma faktorer som påverkar deras arbetstillfredsställelse. En av medarbetarna menar att "Är man inte tillfreds på sitt arbete så stannar man inte." En av de anställda ger också uttryck för "att hög personalomsättning sliter" och refererar till den tid då Qlik hade en högre personalomsättning. En annan intervjuperson beskriver även samma period som påfrestande. "Det var jobbigt att behöva lära känna nya chefer hela tiden. Att behöva visa vem man är och vad man kan." De anställda upplevde att de ständigt var tvungna att visa sina framfötter och vad de gick för.

När Teamledarna beskriver hur de arbetar för att få sina medarbetare att vilja stanna inom organisationen beskriver de att de försöker att se varje individ för sig, att visa att de bryr sig, lyssna, skapa nära samtal och bygga tillit och samhörighet. De tror även att det är viktigt att ha kul på jobbet. De lyfter även sin förmåga att kommunicera med medarbetarna som betydande.

Enligt Horwits et al (2003) upplevs bland annat frihet att själv planera arbetet och utmanande arbete som betydande faktorer för de anställdas vilja att stanna inom organisationen. Dessa två faktorer är återkommande även hos denna studies informanter och har nämnts både i samband med arbetstillfredsställelse och viljan att stanna inom organisationen. Det är därför av betydande karaktär att organisationen ger varje individ ett visst handlingsutrymme så att denne känner att den har möjlighet att påverka sitt arbete.

Följande faktorer som de anställda nämner påverkar viljan att stanna stämmer till stor del överens med vad som påverkar individernas arbetstillfredsställelse, framträdande är de mjuka värdena vilket tyder på att en medarbetare som trivs med miljön i organisationen samt organisationskulturen tenderar att vilja stanna inom organisationen. Att en av de anställda direkt påpekar att det är samma faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna förstärker också. Organisationen har således mycket att vinna på att skapa en hög arbetstillfredsställelse hos de anställda då de tenderar att stanna när de känner sig tillfreds med sitt arbete. När individerna trivs och väljer att stanna inom organisationen kvarblir den befintliga kompetensen inom organisationens väggar, kostnader för nyrekrytering minskar och individerna får således bättre förutsättningar att utveckla långvariga relationer.

Det psykologiska perspektivet av det hela, att en hög personalomsättning uppfattas slita på personalen är också en viktig aspekt. Av empirin att döma så upplever flera av de anställda att en hög personalomsättning påverkar negativt. Detta innebär att organisationens arbete med att behålla personal blir otroligt viktigt då det främjar utifrån flera aspekter. Känner sig en chef otillfredsställd och väljer att sluta kan detta framkalla negativa känslor hos medarbetaren vilket i sin tur eventuellt kan påverka dennes vilja att stanna. Det hela kan leda till en neråtgående spiral. Genom att se till att cheferna känner sig tillfreds på sin arbetsplats kan man också påverka hur medarbetarna känner.

Avslutande analytiska reflektioner

Då samma faktorer nämnts i samband med arbetstillfredsställelse och viljan att stanna inom organisationen drar vi slutsatsen att det finns gemensamma faktorer som påverkar. Är dessa faktorer uppfyllda, det vill säga att den anställda är tillfreds på sin arbetsplats tenderar denne även att vilja stanna inom organisationen. En av faktorerna som nämns av de anställda är möjligheter till utveckling. Detta tolkar vi som att möjligheter till kompetensutveckling spelar en viss roll för arbetstillfredsställelsen och i förlängningen även för vilja att stanna inom organisationen. Icke att förglömma är att den faktorn endast är en av flera som har visat sig inverka på de anställdas arbetstillfredsställelse.

5. Diskussion

I detta kapitel görs en återkoppling till uppsatsens syfte. Här är vår avsikt att diskutera det som tidigare presenteras i analyskapitlet, att problematisera det som framkommit av empiri, analys och addera våra egna tankar. En diskussion rörande hur kompetensutveckling påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse och vilja att stanna inom organisationen följer här. Vi strävar efter att förhindra så kallade lösa trådar, bidra till ett sammanhang och slutligen komma fram till en slutsats.

5.1 Qlik, en utmanande miljö eller en plats där stress groer?

Av ovan presenterat resultat går det tydligt att utläsa att utvecklingsmöjligheterna på Qlik är goda och att det är något som de anställda värdesätter högt. De anställda menar att möjligheterna till utveckling är något som påverkar arbetstillfredsställelsen positivt. Detta bekräftas även av tidigare forskning. Vad som också framkommer av vårt resultat är att flera av de anställda inom organisationen upplever stress och en känsla av tidsbrist. Även om möjligheterna till utveckling är goda upplever de anställda att de inte alltid hinner med.

Kan det vara så att de anställda ser Qlik om en utmanande miljö med goda utvecklingsmöjligheter samtidigt som det också är en plats där stress groer? Vi upplever att Qlik är en organisation byggd för otroligt drivna människor med höga ambitioner. Gång på gång nämns individens egna ansvar, både av HR-avdelningen och övriga anställda. Qlik lägger ett stort ansvar på den enskilde individen, att denne näst in till själv ansvarar för sin utveckling. Detta kan bidra till en känsla av ett stort eget handlingsutrymme med möjligheter att påverka men kan å andra sidan även skapa stress och press. Att Qlik dessutom befinner sig i en bransch med ständig förändring driver på det hela ytterligare. Men mår alla verkligen bra av att ständigt utvecklas? Av intervjuerna framkommer att någon är nöjd med sin roll och inte strävar efter att göra karriär. Två av intervjupersonerna påpekar att de som inte vill utvecklas förmodligen känner ett utanförskap. Vi menar att en föreställning om att medarbetarna ständigt måste utvecklas kan få negativa konsekvenser för individens välbefinnande och den upplevda arbetstillfredsställelsen. En känsla av att möjligheten finns är positiv men det går inte att bortse ifrån att det stora handlingsutrymmet även kan uppfattas som negativt och kan leda till negativ stress.

Kan utvecklingsmöjligheterna eller "utvecklingstvänget" bli så stora att den anställde inte mår bra eller väljer att avsluta sin anställning? Att det leder till att en för hög press och ett utanförskap precis som intervjupersonerna påpekade? Det stora handlingsutrymme som erbjuds individen vad gäller kompetensutveckling kan å ena sidan ses som ett privilegium där individen själv får möjlighet att styra sin utveckling. Å andra sidan kan det uppfattas som ett måste som skapar press och negativ stress. Av intervjuerna framkom att tre av de anställda upplevt utmattningssyndrom. Frågan vi ställer oss är om detta kan ha något med organisationens klimat och höga tempo att göra och hade det kunnat undvikas?

Utifrån vårt resultat menar vi att möjligheterna till kompetensutveckling upplevs öka arbetstillfredsställelsen men att det även kan bli för mycket av det goda och att det ger sig i uttryck i exempelvis stress och utmattningssyndrom samt minskad arbetstillfredsställelse. Lagom är som alltid bäst, men detta lagom är mycket individuellt då handlingsutrymmet kan uppfattas olika hos olika individer. För att arbetsmiljön ska uppfattas som positiv och utmanande gäller det att organisationen anpassar sig till individen. Att medarbetare och chef har en god relation där chefen ser varje individ för sig och ger den stöttning som behövs ser vi som betydande, både vad gäller kompetensutveckling och socialt stöd.

Kan organisationen komma en bit på vägen i detta arbete genom en medvetenhet rörande denna problematik? Det är viktigt att inse att ett mynt alltid har två sidor, så även möjligheterna till kompetensutveckling. Mycket ansvar vilar givetvis på den enskilde individen men även organisationen har ett visst ansvar. Organisationen har en skyldighet att se till att miljön upplevs som utmanande snarare än stressande. Det är betydande att möjligheter finns för de som vill men att de anställda inte upplever det som ett tvång.

5.2 ”Arbetstillfredsställelse”

Det råder utan tvekan en gemensam uppfattning gällande rekrytering, det är tidskrävande, kostsamt och resulterar inte alltid i succé. En organisation som Qlik som investerar stora summor i rekrytering och nyanställda anser vi skulle ha nytta av att minska rekrytering av extern personal och istället erbjuda befintlig personal karriärmöjligheter i större utsträckning. Genom att medarbetarna själva ser att kollegor klättrar inom organisationen och att det inte bara är tomma ord, förstärks synen av att möjligheterna är goda och att de själva kan vara på tur. Möjligheterna till utveckling har i sin tur även i tidigare studier visat sig vara en betydande faktor till att de anställda väljer att stanna i organisationen (Horwits et al, 2003).

Visst är det så att det vid många fall är lättare och mindre tidskrävande att söka sig utanför organisationens murar för att anställa en kandidat vars kompetens efterfrågas snarare än att utbilda en befintlig medarbetare. Detta då det innebär att någon måste ersätta medarbetaren samt att företaget måste investera i utbildningstimmar. Å andra sidan förstår vi att det finns fördelar med att nyanställda då organisationen får in fler perspektiv samt ny kompetens. Trots detta anser vi att Qlik har mer att vinna på genom att bättre satsa på den befintliga personalen. Vår studie har visat att genom att bli erbjuden kompetensutveckling skapas en känsla av att bli sedd, att företaget bryr sig samt att de är villiga att satsa på den anställde. Detta är faktorer som har starka kopplingar till arbetstillfredsställelsen då de i vår studie visat att karriär- och personligutveckling värderats högt i frågan vad som skapar arbetstillfredsställelse. Mjuka värden som tillsammans med en god lärmiljö kan få organisationens värde att skjuta i höjden.

Så vem är det egentligen som tjänar på att individen kompetensutvecklar? Är det individen eller organisationen? Ur ett individperspektiv kan kompetensutveckling leda till befordran, lönehöjning, men framför allt en mer attraktiv arbetstagare vars kompetens är framstående och efterfrågad, inte enbart inom Qlik utan säkerligen även världen över då de som organisation är världsledande inom sitt område.

Med Illeris (2007) resonemang i bakhuvudet kan man dock reflektera över till hur stor nytta denna kunskap medför på en eventuell arbetsplats då arbetsplatslärande är kontextuellt och svår att applicera på andra arbeten. För som nämnts ovan så är Qlik inte en organisation för alla av flera anledningar. Strävar arbetstagaren efter mer än Qlik kan erbjuda så är den erbjudna kompetensutvecklingen ett tillfälle att göra sig mer attraktiv på marknaden. Vår förhoppning är att de sistnämnde omfattas av en mindre skara och att medarbetarna uppfattar kompetensutveckling som ett verktyg som kan ta dem vidare i karriären inom Qlik.

Ur ett organisatoriskt perspektiv är det av stor betydelse att verksamhetens anställda besitter den senaste kompetensen då humankapitalet anses vara ett konkurrenskraftigt medel. Utifrån vår uppfattning är Qlik en generös organisation som under de senaste åren utökat bland annat kompetensutvecklingsutbudet då detta efterfrågades från medarbetarna. Med utgångspunkt i vårt empiriska material har det framkommit att man arbetar med att öka befordringar inom organisationen och på bästa möjliga sätt strävar efter att alla ska ha en utvecklingsplan då de idag är 40 % som saknar en dokumenterad sådan.

Som tidigare nämnts är utvecklingsmöjligheterna goda inom organisationen, men för de individer som anses eller uppfattas ha en låg arbetstillfredsställelse på grund av att de inte längre finner arbetsuppgifterna eller nuvarande roll som utmanande, är det viktigt att organisationen gör något åt. Genom att den anställde ges möjligheter att utvecklas, inta nya roller och tjänster kan organisationen öka sina möjligheter för att individen ska känna sig tillfreds på sin arbetsplats. Detta är en slutsats vi drar då det av intervjuerna framkommer att möjligheterna till utveckling är en betydande faktor för individens arbetstillfredsställelse. Organisationen bör ta sitt ansvar då vi anser att en anställd med låg arbetstillfredsställelse resulterar i låg produktivitet, mindre effektivt arbetssätt samt är mindre benägen att vilja utvecklas.

Ett alternativ till lösningen av situationen menar vi hade kunnat vara genom ett rollbyte. Det vill säga individen får prova på en annan roll, bli omplacerad inom organisationen eller på annat vis bättre nyttja individens fulla potential samt kompetens. Följderna menar vi på skulle kunna leda till att färre väljer att lämna, men främst att viljan att stanna och arbetstillfredsställelsen på så sätt hade kunnat öka. Det har även framkommit från våra intervjuer att de anställda ser omplacering samt att få testa på nya roller som en faktor för att öka arbetstillfredsställelsen. Även denna gång skulle vi vilja påstå att det är de mjuka värdena som spelar roll, att arbetsgivaren vill behålla medarbetaren inom organisationen, att cheferna har ett förtroende samt att det man gör är bra är viktiga faktorer för individen.

Så hur var de, vem utnyttjar vem i detta förhållande? Kontentan menar vi forskare är att det råder en ömsesidig relation där det från organisationens sida investeras en del resurser för att göra kompetensutveckling möjligt inom verksamheten. Då organisationen i sig ligger i framkant är det av stor betydelse att även humankapitalet är "up-to-date". Å andra sidan vare sig den anställde vill stanna och klättra inom Qlik eller är nöjd med sin roll, är kompetensutveckling en investering i medarbetaren och fyller även funktionen som morot för att öka arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna inom Qlik.

5.3 Det krävs två för att dansa tango och kommunicera

Under intervjutillfällena kom kommunikation fler gånger på tal. Betydelsen av en god kommunikation har berörts av så väl HR-avdelningen som övriga intervjupersoner. Alla verkar rörande överens om att med hjälp av god kommunikation kan mycket förhindras, lösas och åstadkommas. En god stämning och ett öppet klimat nämns som betydande faktorer för arbetstillfredsställelsen.

Av intervjuerna framkom att goda relationer och bra kommunikation varit särskilt betydande i de fall då de anställda upplevde en för hög grad av arbetsbelastning. Genom kommunikation kunde exempelvis delegering av arbetsuppgifter ske. Flera av de anställda nämner även kommunikationens betydelse i förhållande till kompetensutveckling. Att kommunikationen varit avgörande för att göra chefen medveten om att man är intresserad av att gå en utbildning, men också för att det har gett en möjlighet att uttrycka att man är intresserad eller inte av att göra karriär.

Vidare har vi även reflekterat över kommunikationens betydelse för just själva kompetensutvecklingen, det vill säga att som ett hjälpmedel för att sprida kunskap. De anställda betonar värdet av arbetsplatslärande men berör i detta sammanhang inte kommunikationens betydelse. Hur kommer detta sig? Är det underförstått eller ser de inte kommunikationens roll? För kunskapsspridning mellan två individer anser vi att kommunikation är a och o. Precis som HR-avdelningen var inne på sker en hel del av lärandet omedvetet vilket även kan kopplas till ovanstående.

Vad som lyfts med hjälp av Heide, Johansson och Simonssons (2013) resonemang rörande kommunikation är att även den anställde har ett visst ansvar vad gäller kommunikationen mellan medarbetare och chef. Detta är som nämnts i analyskapitlet ingenting de anställda lyfter utan de trycker istället på chefens ansvar. Vad säger detta om de anställdas medvetenhet? Vi menar att det krävs två för att dansa tango och kommunicera. Både organisation, chef och medarbetare har ett stort ansvar vad gäller kommunikationsprocesserna. Vi frågar oss om kommunikationen kunnat utvecklas och förstärkas inom organisationen och menar att detta är möjligt om båda parter är medvetna om sina roller och sitt eget ansvar. En formell utbildning behöver nödvändigtvis inte vara den rätta lösningen men ett sammanträde där ämnet uppmärksammas anser vi är nödvändigt. Det är inte bara upp till chefen att uppmärksamma vad medarbetaren känner och vill utan även upp till medarbetaren att kommunicera sina tankar och känslor.

Vi vill utifrån vårt empiriska material och presenterad teori hävda att man genom en god kommunikation har mycket att vinna. Som intervjupersonerna och Isaac (2000) är inne på så menar även vi att kommunikation är ett redskap för att motverka att problem uppstår och utvecklas negativt. Kommunikation hjälper individerna att förstå varandra och bidrar till förklaringar. Vi skulle vilja påstå att en god kommunikation främjar på alla plan, det bidrar inte bara till en god arbetsmiljö utan skapar även förutsättningar för individen, exempelvis i form av möjligheter till utveckling och karriär.

Ett återkommande ämne i intervjuerna är stress. Vi har reflekterat över kommunikation i förhållande till stress. Kan kommunikationen användas som ett medel för att motverka stress? Vi anser att svaret på denna fråga är ja, om den används på rätt sätt. Genom en välfungerande kommunikation kan tecken på stressorer uppmärksammas, förklaras och eventuellt minskas (Aronsson, 1999). För att ett problem ska kunna uppmärksammas måste det lyftas, diskuteras och vidare därigenom kan en lösning förhoppningsvis finnas.

5.4 Stay or walk away

Med utgångspunkt för den bild som organisationens ledning målat upp är det tydligt att de är villiga att göra det lilla extra för sina medarbetare så som att erbjuda massage, frukost varje morgon, flexibla arbetstider och övriga förmåner. I studien har det framkommit att "Ger man individen lite extra, så tror jag att man kan få lite extra tillbaka.". Det lilla extra kan vara att stanna över för att företaget ska klara deadline i tid, att medarbetaren är villig att ge de lilla extra, likaså ges möjligheten till kompetensutveckling för att i framtiden bli befördrad och få den tjänst man drömt om.

När vi först fick höra från HR-avdelningen att de i en medarbetarundersökning visat att hela 80-90 % av Qliks anställda är nöjda med sin arbetsplats, väcktes ett stort intresse. Vad är det Qlik gör som är så framstående? Vår förhoppning inför intervjuerna var att vi skulle få ta del av hemliga metoder som var lösningen med det stora L:et, istället fick vi höra ord som samhörigheten, tillit och relationer. Detta förstärktes längre in studien då samtliga intervjupersoner betonade vikten av goda relationer mellan kollegor, en arbetsmiljö där de anställda bryr sig om varandra "vi är som en familj". Kort sagt hade vi hoppats på att kunna ta fram modeller och teorier på vad andra organisationer hade kunnat göra för att förbättra. Dessvärre finns det inga direkta modeller eller strategier så vitt vi vet, vårt bidrag i denna undersökning har kontinuerligt påvisat att det är de mjuka värdena som är avgörande för både arbetstillfredsställelse och viljan att stanna på Qlik.

Vår uppfattning är att Qlik är en framstående organisation där de investerar i de anställda, dess medlemmar känner sig sedda, och man har skapat en familjekänsla trots att de under de senaste åren haft en enorm framgång och tillväxt. Detta menar vi har en stor del i varför de mottagit utmärkelsen för att vara en av Sveriges bästa arbetsplatser.

6. Avslutning

Nedan presenteras de punkter vi anser är mest centrala för vår studie och som vi skulle vilja belysa lite extra. Vidare lyfts studiens bidrag samt förslag till vidare forskning.

6.1 Avslutande reflektioner

Avslutningsvis skulle vi vilja lyfta några punkter där vi utifrån empiri och analys ser utrymme för förbättring. Först menar vi att det är uppenbart att det inte ligger i någon annans händer än individen själv vad gäller kompetensutveckling och karriärutveckling. Resultatet visar att medarbetarna gärna hade sett att cheferna tagit ett större ansvar inom detta område. Exempelvis genom att föreslå lämpliga utbildningar samt vara en drivande och stöttande part i utvecklingen. Detta motiverar vi med att samtalen inte alltid behöver präglas av "vart vill du vara om 3år?" utan ett mål i form av personlig utveckling kan likaså te sig i mindre utbildningar eller agera mentor inom sitt område. Frågan i sig skapar en känsla av att bli sedd och att någon annan än en själv värdesätter samt uppmärksammar personen i frågans utveckling.

Den andra punkten berör avsatt tid för kompetensutveckling. Det lyfts av så väl Ellström (2010) som av intervjupersoner att avsatt tid skapar bättre förutsättningar för lärande samt att det i större utsträckning nyttjas om det inte sker på bekostnad av huvuduppgiften. Vårt argument är som nämnt i analysen att det redan i sig är kostsamt att erbjuda medarbetarna kompetensutveckling, så varför inte ge medarbetarna bästa möjliga förutsättningar för att den nya kunskapen ska mynna ut i positiva effekter.

För de tredje menar vi att då tillfället ges åt kompetensutveckling så är det av stor vikt att innehållet i utbildningen är attraktivt och användbart så individerna inte upplever att det är avsatt tid som ska slösas bort utan ska ses som en förmån. Vi är medvetna om att det är svårt att individanpassa utbudet men vad som framkommer från intervjuerna är att de internetbaserade kurserna inte föredras jämfört med exempelvis mentorskap samt att innehållet i kurserna stundtals har låg anknytning till arbetet. Att föredra menar vi är att utvärdera de kurser som genomförts exempelvis efter några månader, för att se om den nya kunskapen kommit till nytta och hur kursinnehållet uppfattades. Kan man tillägna sig "samma kunskap" på annat vis som hade varit lättare och mindre tidskrävande?

Slutligen skulle vi vilja betona vikten av en god kommunikation. Vår uppfattning är att kommunikationen på Qlik har blivit bättre jämfört med tidigare år, men genom att vara medveten om "vilka" som bär ansvaret snarare än "vem" visar på att det är en tvåvägskommunikation snarare än en envägskommunikation. En god kommunikation menar vi kan förebygga men även förhindra negativ stress som sedan kan leda till utmattningssyndrom. Utöver detta bidrar det till en god arbetsmiljö som alla vill vara en del av. Goda relationer med kollegor och ett öppet klimat menar många är en betydande faktor till att vilja stanna på Qlik, detta beskriver Jacobsen och Thorsvik (2002) som ett psykologiskt kontrakt.

Qlik är en organisation som domineras av individer med hög ambition samt en vilja att göra karriär. Därav kan vi förstå att den struktur och miljö är kompatibel med individernas behov. För den som kan, vill och kommunicerar sitt budskap är vägen till toppen bara en tidsfråga. Med ett stort handlingsutrymme medföljer ett ännu större ansvar att disponera över sin tid både vad gäller kompetensutveckling och vardagliga arbetsuppgifter. Som individ är du kapten på ditt eget skepp och med vilja och organisatoriska vindar kan du ta dig dit du vill.

6.2 Studiens bidrag samt förslag till vidare forskning

Som författare till denna uppsats menar vi att vår studie bidrar med en förklaring till hur begreppen kompetensutveckling och arbetstillfredsställelsen hänger samman. Tidigare forskning finns om samtliga begrepp men vi har inte påträffat begreppet tillsammans på detta vis. Förutom den nya infallsvinkel som vår uppsats bidrar med bekräftar den även tidigare forskning rörande faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna. För Qliks del har studien inneburit att potentiella förbättringsmöjligheter har uppdagats samt en bekräftelse på att det arbetet organisationen gör är bra.

Under studiens gång har vi utvecklat ett intresse för lärmiljöer, vilket är något vi gärna hade undersökt vidare i detta sammanhang. Hur upplever de anställda en god lärmiljö? Vilka hinder upplever de och hur kan de reduceras? Vidare hade vi även önskat fördjupa oss i stress som ett hinder för utveckling och som en motpol för arbetstillfredsställelse. Vad gäller vårt studieobjekt så menar vi att det hade varit intressant att genomföra samma studie fast i en annan organisation. Qlik är en organisation med en speciell kontext där fokus på utveckling är framträdande. Hade resultatet blivit annorlunda om studien hade genomförts i en organisation som inte varit lika utvecklingsinriktad och i en så föränderlig miljö som Qlik befinner sig? Ett sätt för att ge vår studie en större vidd hade varit att komplettera genomförda intervjuer med en kvantitativ enkätundersökning för att kunna ta del av en större andel av organisationens anställda.

Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. (red). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Arnold, J., Cooper, L.C., & Robertson, T.I. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. (7.uppl). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Aronsson, G. (1999). *Arbetspsykologi: stress- och kvalifikationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G. & Berglind, H. (red.) (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur Kultur Akademisk.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Billet, S. (2001) *Workplace affordances and individual engagement at work*. Queensland: School of Vocational, Technology and Arts Education, Griffith University. Hämtad 2015-11-10 från: http://www.avetra.org.au/abstracts_and_papers_2001/Billett_full.pdf.
- Bjurwill, C. (1995). *Fenomenologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, C. (2001). *Work motivation: studies of its determinants and outcomes*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan.
- Bolter, L. (2014, 11 dec). Få byter jobb trots dubbelt missnöje. *Svenska dagbladet*. Hämtad 2015-12-07 från: <http://www.svd.se/fa-byter-jobb-trots-dubbelt-missnoje>.
- Bryman, A. (2014). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7.uppl). Milton Park, Abingdon, Oxon, England: Routledge.
- Dixon, N. M. (2000) *Dialog på arbetet*. Stockholm: info direkt.
- Edenhall, Y. (2011, 20 april). *Så jobbar företagen för att behålla nyckelpersonalen*. Svenska Dagbladet. Hämtad 2015-11-10 från <http://www.svd.se/sa-jobbar-foretagen-for-att-behalla-nyckelpersonalen>.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.

- Ellström, P-E. (2004). *Reproduktivitet och utvecklingsintritit lärande i arbetslivet*. I Ellström, P-E. & Hultman, G. (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2010). *Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer*. I Kock, H. (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1. uppl.). (21-49). Lund: Studentlitteratur.
- Engquist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen – chefen, medarbetaren, gruppen*. Smedjebacken: Rabén & Sjögren
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). *Intervjuer*. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (34-53). Malmö: Liber.
- Fejes, A., Larsson, S., Palanius, S. & Roselius, S. (2009). *Livslångt lärande i nöd och lust*. (19-42). I Dahlgren, M.A & Carlsson, I. (red.) *Lärande på vuxnas vis - vetenskap och beprövade erfarenheter*. Lund: Studentlitteratur
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Kvalitativ forskning och kvalitativ analys*. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. (2. uppl.) (16-43). Stockholm: Liber.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier*. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. (2. uppl.) (256-278). Stockholm: Liber.
- Giorgi, A. (1997). *The theory, practice, and evaluation of the phenomenological methods as a qualitative research*. *Journal of Phenomenological Psychology*, volym(28), s. 235-260.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hallberg, P. Nationalencyklopedin, dialog. Hämtad 2015-12-03 från: <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/dialog>
- Haglund, T. & Ögård, L. (1995). *Livslångt lärande: en arbetsmodell för kompetensutveckling för att skapa en lärande organisation*. (1. uppl.) Uppsala: Konsultförlag.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2013). *Kommunikation i organisationer*. (2. uppl. rev.) Malmö: Liber.
- Hedin, A. & Svensson, L. (2011). *Nycklar till kunskap: om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

- Hein, H.H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. (1.uppl.) Stockholm: Liber.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work*. ([New ed.]). New Brunswick, N.J: Transaction.
- Horwitz, F., M. Heng, C. T. & Quazi, H A. (2003). *Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers*, Human Resource Management Journal; volym(13), No 4, (23-44).
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Isaacs, W. (2000). *Dialogen – och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse.
- Ivarsson, E. (2014, 10 dec). *Besvär av stress ökar i arbetslivet*. Statistiska Centralbyrån. Hämtad 2015-12-07 från: http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Besvar-av-stress-okar-i-arbetslivet/.
- Jacobsen, D.I. (2012). *Förståelse, beskrivning och förklaring: introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jude Vinales, J. (2015). *Mentorship part 1: the role in the learning environment*. British Journal of Nursing, vol 24. (11-15)
- Jönsson, B. & Löfgren, O. (red.) (2005). *Att utmana stressen*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. (3.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kock, H. (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Mabon, H. (1980). *Beteendevetenskap i arbetslivet*. (1. uppl.) Stockholm: Akademibokhandeln. (distr.).

Mathisen, P. (2009). *Mentor: i teori och praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och kultur.

Nationalencyklopedin, kompetensutveckling. Hämtad 2015-11-11 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/kompetensutveckling>.

Qlik. (2015). *Vem är Qlik?* Hämtad: 2015-10-20, från: <http://global.qlik.com/se/company>.

Qlik. (2015a). *Utmärkelser* Hämtad: 2015-10-20, från: <http://global.qlik.com/se/company/awards>.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Att analysera kvalitativt material*. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (220-236). Malmö: Liber.

Rodgers, L. (2010, sep). *Time to Train Rights: A New Impetus for Skills Development in the Workplace?*. *Industrial Law Journal*, (vol. 39), (3.uppl.), (312-320).

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber.

Simonsson, C. (2011). *Vem leder vem? Om kommunikationen mellan medarbetare och ledare*. I Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation - forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Sjöström, U. (1994). *Hermeneutik - att tolka utsagor och handlingar*. I Starrin, B. & Svensson, P-G. (Red.). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. (73-90). Lund: Studentlitteratur.

Svensson, P. (2015). *Att analysera och skriva*. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (208-219) Malmö: Liber.

Szklarski, A. (2015). *Fenomenologi som teori, metodologi och forskningsmetod*. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. (2. uppl.) (131 -147). Stockholm: Liber.

Thelander, E. (2003). *Delaktighet och dialog – på väg mot hållbara arbetsplatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Tiller, T. (1998). *Lärande i vardagen: om lärares lärande*. Stockholm: Gothia.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>. (hämtad 2015-10-14).

Wallström, M. (2015, 23 feb). *Sju sätt att hålla anställda nöjda och därmed behålla dem längre*. Upphandling24. Hämtad 2015-11-10 från <http://upphandling24.se/sju-satt-att-halla-anstallda-nojda-och-darmed-behalla-dem-langre/>

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser: forskningsprocess, människa, samhälle*. (1. uppl.). Malmö: Gleerups.

Westlund, I. (2015). *Hermeneutik*. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. (2. uppl.). (71-89). Stockholm: Liber.

Währborg, P. (2009). *Stress och den nya ohälsan*. (2. uppl., rev. och utök.) Stockholm: Natur och kultur.

Ödman, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. 2.uppl. Stockholm: Nordstedts akademiska förlag.

Bilaga 1 - introduktionsbrev

Hej,

Vi är två studenter som läser programmet Personal- och Arbetslivsfrågor vid Lunds universitet och står nu inför vår kandidatuppsats. Vi har fått upp ögonen för er organisation i samband med utmärkelsen "8e bästa arbetsplatsen i Sverige" samt genom ert goda rykte. Vårt syfte är att med utgångspunkt i medarbetarnas upplevelser analysera hur kompetensutveckling kan inverka på de anställdas arbetstillfredsställelse och vilja att stanna inom organisationen.

Vi har i samråd med vår kontaktperson kommit fram till att intervjuer är det bästa tillvägagångssättet för vår datainsamling. Vår förhoppning är att du skulle vilja delta och ställa upp som intervjuperson för vår datainsamling. Detta är frivilligt och medverkan kan när som helst avbrytas.

Intervjuer kommer att vara relativt öppna i sin karaktär och intervjutiden beräknas till ca. 45- 60 minuter. Plats bestäms i samråd med dig som intervjuperson i fråga. Intervjun kommer att äga rum i början av november. Av praktiska skäl skulle vi vilja be om ditt samtycke om bandupptagning som ger oss möjligheten att gå tillbaka för eventuella citat. Vi skulle även vilja ta tillfället i akt att be om ditt samtycke om eventuell återkoppling per mail vid önskan om komplettering av intervju svaret.

Niklas Parbäck har hjälpt oss att komma i kontakt med dig. Han kommer att vara den enda utöver oss författare att veta vem som deltagit i datainsamlingen. I uppsatsen kommer inte din identitet att framgå och materialet kommer att behandlas konfidentiellt samt att den insamlade data kommer att vara sekretessbelagd. Med detta vill vi trycka på att det inte ska gå att utläsa vem som uttalat sig om vad med hänsyn till forskningsetiska aspekter. Vår mening är att ta reda på den gemensamma uppfattningen snarare än den meningsskiljaktiga.

Tack för att du tog dig tid och vi ser fram emot att höra ifrån dig inom kort!
Du är välkommen att kontakta oss för en tidsbokning av intervjutillfället genom *em-malmandersson@gmail.com* eller per telefon 0735 XX XX XX.
Med vänliga hälsningar,

Emma Andersson
Jennifer Luong

Handledare för studien är lektor samt programsamordnare Maria Löfgren Martinsson, institutionen för Pedagogik vid Lunds universitet. maria.lofgren_martinsson@soc.lu.se

Bilaga 2 – intervjuguide för HR-avdelningen

Bakgrund:

- Kan du berätta om din utbildning och tidigare arbetsfarenheter
- Hur kom du i kontakt med Qlik?
- Hur länge har du varit anställd på Qlik?

Kompetensutveckling:

- Vad är organisationens syn på kompetensutveckling?
- Vänligen berätta kort om hur en kompetensutvecklingsinsats på Qlik kan se ut.
- Ni berättar att de anställda har ett utbud av kompetensutvecklingsinsatser att välja mellan, men att det är de anställda själva som är ansvariga för att detta sker. Hur upplever du detta?
- Hur ser karriärmöjligheterna ut för medarbetarna på Qlik?

Behålla personal:

- Hur ser era strategier ut för att behålla personal?
- Hur skulle era strategier för att behålla personal kunna utvecklas?
- Vilka faktorer påverkar din vilja att stanna i organisationen?

Arbetsstillfredsställelse:

- Vilka faktorer upplever du påverkar arbetsstillfredsställelsen på din arbetsplats? (*både för dig och andra*)
- Hur arbetar Qlik för att skapa arbetsstillfredsställelse hos sin personal?
- Upplever ni att de anställdas syn på arbetsstillfredsställelse förändras under anställningstiden?
- Ser ni någon koppling mellan möjlighet till kompetensutveckling och arbetsstillfredsställelse?

Avslutning:

- De anställda som ligger i framkant, finns det ett mönster att de i större utsträckning ansvarar för sin egen kompetensutveckling?

Har du något mer att tillägga?

Bilaga 3 – intervjuguide för teamledarna

Bakgrund:

- Kan du berätta om din utbildning och tidigare arbetserfarenheter
- Hur kom du i kontakt med Qlik?
- Hur länge har du varit anställd på Qlik?
- Hur har din karriär på Qlik sett ut?

Kompetensutveckling:

- Vänligen berätta kort om hur en kompetensvecklingsinsats kan se ut.
- Vad gör din arbetsgivare för att du och dina medarbetare ska utvecklas?
- Vad tycker du om metoderna? (*för- och nackdelar?*)
- Hos vem ligger ansvaret för kompetensutveckling?
- Vilken betydelse har möjligheter till kompetensutveckling för dig?
- Är du medveten om karriärmöjligheterna på Qlik?

Behålla personal:

- Vilka faktorer påverkar din vilja att stanna i organisationen?
- Hur arbetar du som teamledare för att dina teammedlemmar ska trivas och vilja stanna inom organisationen?
- Hur skulle detta arbete kunnat utvecklas?

Arbetsstillfredsställelsen:

- Vilka faktorer upplever du påverkar din arbetsstillfredsställelse?
- Har din arbetsstillfredsställelse förändrats under din tid på Qlik?
(*Om, ja beskriv hur?*)
- Vilka faktorer upplever du påverkar arbetsstillfredsställelsen bland dina teammedlemmar?

Avslutning:

- Ser du någon koppling mellan möjligheter till kompetensutveckling och arbetsstillfredsställelse?
- Hur tror du att arbetsstillfredsställelsen hade kunnat ökas hos de anställda?

Har du något mer att tillägga?

Bilaga 4 – intervjuguide för medarbetarna

Bakgrund:

- Kan du kort berätta om din utbildningsbakgrund och tidigare arbetserfarenheter?
- Hur kommer det sig att du fick upp ögonen för Qlik?
- Hur länge har du varit anställd på Qlik?
- Berätta kort om dina arbetsuppgifter.

Kompetensutveckling:

- Vad är kompetensutveckling för dig?
- Vänligen berätta om dina tidigare erfarenheter kring kompetensutveckling.
- Vem har ansvar för din kompetensutveckling?
- Hur upplever du möjligheterna till lärande och utveckling på din arbetsplats?
- Vad gör din arbetsgivare för att du ska utvecklas?
- Vad tycker du om metoderna och dess utbud? (*för- och nackdelar*)
- Är du medveten om eventuella karriärmöjligheter på Qlik?

Arbetsstillfredsställelse:

- Vad är viktigt för dig för att du ska vara tillfreds på ditt arbete?
- Hur upplever du att Qlik arbetar för att skapa arbetsstillfredsställelse?
- Har din syn på arbetsstillfredsställelse förändrats under din tid på Qlik?
(*Om, ja beskriv hur?*)
- Hur upplever du att utbudet av kompetensutvecklingsinsatser påverkar din inställning till ditt arbete?
- Vad får dig att stanna kvar på din befintliga arbetsplats?

Avslutning:

- Hur tror du att arbetsstillfredsställelsen hade kunnat ökas hos de anställda?
- Hur skulle organisationen kunna utveckla sina strategier för att få personalen att trivas och stanna inom organisationen?

Har du något mer att tillägga?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se