



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Betydelsen av systemstöd för personalutveckling

Onboarding och Upskilling inom LMS-system

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informationssystem

Författare: Magda Maesel
Ebba Pihl

Handledare: Markus Lahtinen

Rättande lärare: Blerim Emruli
Christina Keller

Betydelsen av systemstöd för personalutveckling: Onboarding och Upskilling inom LMS-system

ENGELSK TITEL: The importance of support system for staff development: Onboarding and Upskilling within LMS systems

FÖRFATTARE: Magda Maesel och Ebba Pihl

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Christina Keller, Professor

FRAMLAGD: Maj, 2021

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 53

NYCKELORD: Onboarding, upskilling, systemstöd, LMS, HR

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Att utbilda och fortbilda sina anställda är en viktig process för företag. Det krävs mer och mer för att företag ska hålla kvar sina anställda och möjligheten att utvecklas och fortbildas är något anställda ser positivt på. När samhället har digitaliserats så har processerna förändrats och digitala systemstöd har blivit en vanlig del av HR-avdelningens arbetsuppgifter. Ett systemstöd som används för utbildningssyfte på företag är Learning Management Systems, LMS. För att försäkra sig om att användandet av systemet stödjer arbetsuppgifterna eller underlättar för personalens utveckling så är det viktigt att ställa krav på vilka funktioner som bör finnas med och vad som är viktigast. Olika faktorer som bör tas i åtanke vid valet av system tas upp och genom kvalitativa undersökningar så framkommer det vilka faktorer som är viktigast från ett HR-perspektiv.

Innehåll

1 Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemområde	2
1.3 Syfte och forskningsfråga	2
1.4 Avgränsningar	2
2. Learning Management System	3
2.1 LMS	3
2.2 Employee onboarding	5
2.3 Pre-onboarding	5
2.4 Upskilling	6
3 Teori	7
3.1 Human resources	7
3.1.2 Personalutveckling med systemstöd	7
3.1.3 Preferens VS. prestationer	8
3.1.4 Personalens Livscykel	8
3.2 Produktivitetsparadoxen	9
3.3 Krav för systemstöd	10
3.4 Användbarhet	11
3.4.1 Fördelar med användbarhet	11
3.4.2 Inläring	12
3.4.3 Motivation	12
3.4.4 Effektivitet	12
3.4.5 Anpassningsförmåga	13

3.4.6 Preferenser	13
3.4.7 Organisatorisk användbarhet	14
3.4.8 Kulturell användbarhet	14
3.5 Ramverket	14
4. Metod	16
4.1 Forskningsansats	16
4.2 Datainsamlingsmetodik	16
4.3 Intervju och sammanställning	16
4.4 Val av informanter	17
4.5 Genomförandet	18
4.6 Etik och Validitet	18
4.7 Metodreflektion	19
5. Empiri	20
5.1 Onboarding och upskilling processer innan systemstöd	20
5.2 Onboarding med systemstöd	20
5.3 Upskilling med systemstöd	21
5.4 Användbarhet	22
5.5 Systemets påverkan på HR-avdelningen	23
5.6 Sammanfattning	24
6. Diskussion	25
6.1 Användbarhet	25
6.1.1 Inläring	25
6.1.2 Motivation	26
6.1.3 Effektivitet	27
6.1.4 Anpassningsförmåga	27
6.1.5 Preferenser	27
6.1.6 Organisatorisk användbarhet	28

6.1.7 Kulturell användbarhet	28
6.2 Krav för systemstöd	28
6.2.1 Produktivitetsparadoxen	28
6.2.2 Integration	28
6.2.3 Leverantör	29
6.2.4 Faktorer	29
6.2.5 Blend design	29
7 Slutsats	30
Appendix 1: Mailutskick	32
Appendix 2: Intervjufrågor	33
Appendix 3: Intervju 1	34
Appendix 4: Intervju 2	36
Appendix 5: Intervju 3	39
Appendix 6: Intervju 4	46
Referenser	49
Referenser - Figurer och Tabeller	53

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

“Ny på jobbet” upplevelsen har de flesta människor någon gång upplevt under sitt liv. Det är det första intrycket man får av sin nya arbetsplats och det är under de första dagarna man blir utbildad om företaget. För att en nyanställd ska ha alla förutsättningar att lyckas på företaget behövs en bra grund att stå på. Man lär få material och kanske till och med en utbildning som en ingång till vad företaget har för värderingar. Detta är en viktig process som kan kallas “onboarding employee” och syftar till att en nyanställd ska få utbildningar inom företaget. Onboarding employee har vanligtvis tidigare bestått av exempelvis workshops eller pappersmaterial för den anställde att ta del av. Detta har med hjälp av IT digitaliserats med så kallat systemstöd. Målet med en lyckad onboarding är att utveckla en relation mellan verksamheten och den nyanställda ska få de verktyg och information som behövs för att bli en produktiv anställd för företaget.

Human Resources har ansvar över att personalens önskemål och där uppmärksammas behov. De ska fungera som en bro mellan ledningen och personalen genom en ömsesidig förståelse om vad som är bäst för företaget. (Ulrich och Brockbank, 2011) Human resource management handlar enligt Lindmark och Önnevik (2011) om att inse vikten av att motivera och stimulera personalen i sitt arbete. En annan viktig del av arbetet är att ta reda på hur utbildningen och utvecklingen av personalen kan göras på så bra sätt som möjligt för att effektivisera verksamheten. Det är väsentligt att företag försöker utveckla sin personal utifrån deras unika förutsättningar. En utbildning för personalen kan ses som en investering där deras kunskaper och färdigheter förhöjs och sedan leder till en effektivare arbetsprocess. För personalen så tillkommer en känsla av att bli sedd och uppskattad vilket fungerar som en viktig drivkraft.

HR processer har börjat att ta en digital fart då flera av dessa processer går att digitalisera med hjälp av system. Den moderna HR avdelningen tar allt större plats på företag då mänskliga resurser går mot en digital hantering i takt med teknikens utveckling. Med stöd av webbaserad teknik, stöds affärsprocesser på företag. Dessa system kallas Learning Management system, LMS, och erbjuder inbyggda funktioner som stödjer företags processer som anställning och vidareutbildning. LMS är en lärplattform eller utbildningsplattform som har till ursprung inom utbildningsinstitutioner för att hantera utbildningar och elever. Denna uppsats kommer att studera hur företagens personalutveckling, med hjälp av systemstöd, kan förstärka sina HR processer som onboarding och upskilling.

Elnaga och Imran (2013) tar upp hur det finns en relation mellan anställda som är nöjda med deras jobb och deras prestationer på jobbet. Anställda som däremot inte är nöjda med sitt jobb har högre personalomsättning. För att se till att anställda är nöjda och tillfredsställda på jobbet så är det viktigt att de känner att de har tillräcklig kompetens för att utföra deras jobb, vilket kan uppnås genom utbildning- och utvecklingsprogram.

1.2 Problemområde

Efter två till fem år på samma företag minskar anställdas engagemang (Cattermole, 2019). För att bibehålla sin personal samt att få dem engagerade är det därför viktigt för företag att utveckla och utbilda sina anställda. Det är viktiga processer och i dessa tider är det kanske viktigare än någonsin. På grund av corona pandemin har fler företag tvingats jobba på distans där en fungerande onboarding och utbildning processer utan ett systemstöd blivit nästintill omöjlig.

För att ta hand om personalutvecklings processer krävs ett nytänk kring utbildningsresurser. HR-personal är nästintill beroende av ett systemstöd om deras processer ska vara fungerade under distansarbete. Ett systemstöd som möter företagets behov samt ger personalen motivationen till att genomföra utbildningarna är en utmaning.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Syfte med uppsatsen är att kunna ge underlag till företag som intresserar sig av att välja ett LMS system med fokus att utbilda sin personal eller lära upp en nyanställd. Med hjälp av resultatet ifrån uppsatsen så ämnar vi att tydliggöra vilka faktorer som påverkar HR-processer som utbildning och onboarding och därmed bidra med kunskap om vad som ska involveras i val av system. För att testa vår teori kommer anställda på HR avdelningar delta i vår kvalitativa intervjuundersökning om deras användning av LMS system. Vår forskningsfråga lyder:

Vad bör finnas i åtanke när företag väljer ett systemstöd med fokus på personalutveckling?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer att studera LMS systemets processer utifrån ett HR-perspektiv. Uppsatsen kommer inte att intervjua slutanvändare för systemstödet. Processerna som undersöks är onboarding och utbildning. Anledningen till vi valt att undersöka endast dessa processer är för att vi anser att dessa processer är viktiga och många företag har inkluderat dessa. Vi kommer inte gå in närmare på pandemins påverkan för LMS utvecklingen. Uppsatsen kommer inte gå in på säkerhetsrisker eller vilken typ av databaser och annan hårdvara som kan vara en aspekt vid val av systemstöd.

2. Learning Management System

Inom HR finns det en stark koppling till LMS system. LMS grundliga syfte är att stödja inlärningsprocesser främst för utbildningsinstitutioner. HR avdelningar ansvarar dels över att utbildningar och annan kompetensutveckling för personal på företagen. LMS system som tidigare varit populärt för skol- och universitetsmiljöer börjar nu att hitta sin väg in på företagsmarknaden. HR-avdelningar kan dra stor nytta av att implementera ett systemstöd som redan är väletablerat för utbildningssyften. För att få en större förståelse av LMS system och dess inflytande har vi studerat LMS historia och undersöker onboarding och upskilling djupare. Upskilling och onboarding inom LMS med en verksamhetskontext har varit svårt att hitta befintlig litteratur om.

2.1 LMS

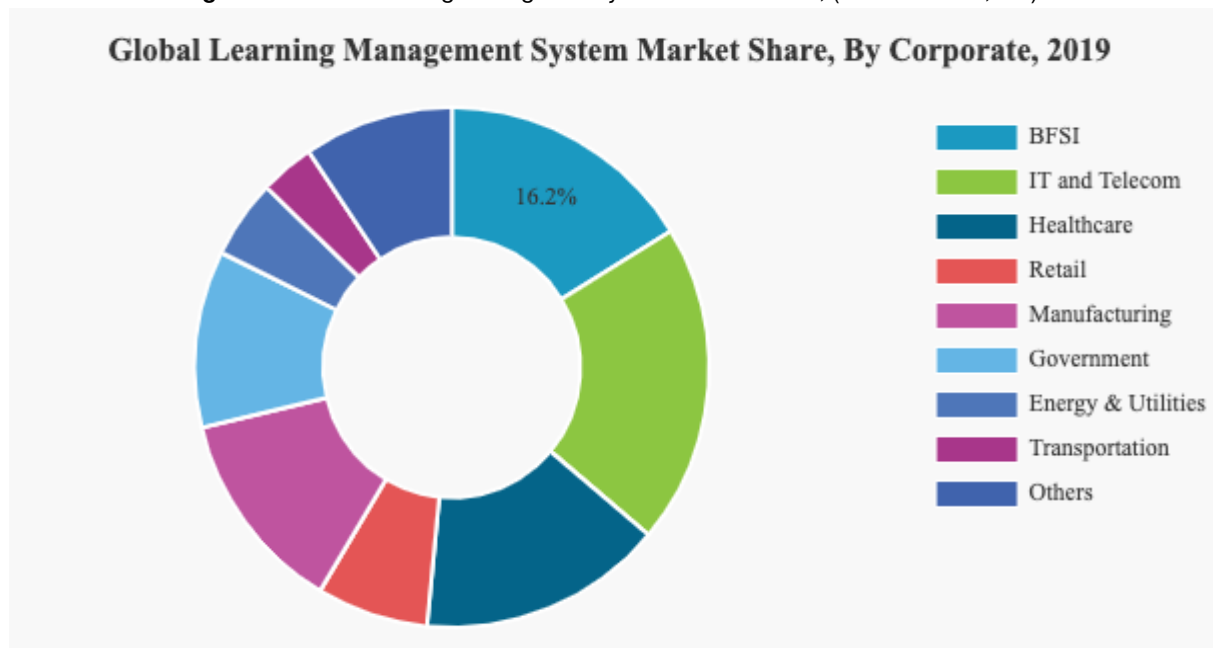
ELearning (2013) skriver LMS historia genom åren. År 1924 skapades den första lärmaskinen av Sidney Pressey. Maskinen kunde administrera frågor där ena skärmen användes för att visa frågan och den andra för att fylla i svaret. 1929 utvecklades idén vidare av M.E Lazerte där en problemcylinder togs fram. Maskinen presenterade ett problem för en elev och kontrollerade om stegen som eleven tog för att lösa problemen var korrekta. 1956 lanserades Adaptive teaching system, SAKI, som var den första undervisningssystemet som justerade frågor automatiskt till elevernas prestationsnivå. 1970 introducerade Hewlett Packard; HP, den första stationära datorn. Läroplattformar fick ett nytt utseende efter Packards uppfinning. År 1982 kommer protokoll för överföringskontroll/IP-protokollet. Först nu tilldelas en dator en kopia av TCP/IP-programmet som är det grundläggande kommunikationspråket. Detta gjorde e-learning möjligt. Företaget SoftArc lanserade sedan den första LMS-mjukvaran 1990 för MacIntosh-plattformen. 2002 introduceras ett internt nätverk med öppen källkod. Programmet kallas Moodle och existerar fortfarande idag. Programmet har enligt Moodle statistics (n.d) uppskattningsvis 270 000 00 användare i 240 olika länder.

Från Sidney Presseys uppfinning har LMS utvecklats till LMS-systemet som idag används i molnet av flera olika företag. LMS grundliga syfte var att stödja inlärningsprocesser. LMS har till syfte för att bli en infrastruktur för undervisningsteknik. LMS-plattformar inkluderade vanligtvis en serie av integrerade verktyg som möjliggör online undervisning av instruktions innehåll, interaktion och samarbete med spårning och rapportering av studenternas deltagande. LMS har uppskattningsvis bidragit till att utöka instruktioner och tillgång till lärande bortom det fysiska klassrummet som i sin tur möjliggör säkra online-samarbeten mellan lärare och studenter.

Den långvariga och stadiga tillväxten av LMS-användning inom högre utbildning har visat sig på flera plattformar. Idag används LMS som ett virtuellt campus för studenter och lärare. En LMS-plattform inom högre utbildning är Canvas. Canvas används på institutioner av lärare och elever där man hanterar digitalt lärande. Lärare får möjligheten att skapa kursmaterial online med bland annat verktyg för kurs skapande och hantering samt interna kommunikationsverktyg. Elever får undervisningsmaterial online med möjlighet att delta i kurser och få feedback om kompetensutveckling och lärande prestanda. Enligt Instructure (n.d) är Canvas en av konkurrenterna till Moodle när de 2019 passerade över 30 000 000 användare globalt.

Över 700 LMS existerar nuvarande på marknaden enligt ELearning (2013). Av dessa system är det inte bara system som gynnar universitet och institutioner utan dessa erbjuder unika funktioner för olika typer av kategorier i olika branscher. LMS kan ge nytta i ett stort antal olika organisationer och företag. Lärning hanteringssystem är den primära användningen men LMS specifika roll är varierande beroende på organisationens strategi och mål.

Figur 2.1: Global learning management system market share, (De Domenico, n.d)



Största målgrupperna idag för LMS är fortfarande för universitet men man finner också LMS vanligt i flertal branscher. BFSI branschen styrs av flera regler och lagar att förhålla sig till. Genom ett LMS system försäkras man att dess anställda har kunskapen och uppdaterad information om reglerna genom utbildning. Tekniska framsteg kan hjälpa finansbranschen att ta itu med denna situation till deras fördel.

IT-branschens arbetare vill fortbilda sig inom branschen vid sidan om sina arbetsuppgifter. Behovet av att utbilda professionella i olika delar av världen på komplexa produkter som man samtidigt vill utbilda partners för den bästa säljtekniken. Alla företag inom IT-branschen strävar efter att alltid ha den senaste uppdateringen för verktyg och teknologier. En effektiv LMS plattform kan hjälpa dessa företagen att övervinna geografiska och demografiska hinder.

Sjukvårdsindustrin har också dragit stor nytta av LMS då deras behov av att utbilda ett oändligt antal läkare om utrustning och kritiska procedurer är stort. FinancesOnline (n.d) skriver att de flesta utbildningarna är repetitiva och kan därför, med hjälp av ett välstrukturerat utbildningssystem, vara viktig för dessa anställda.

2.2 Employee onboarding

Bauer och Erdogan (2011) tar upp hur employee onboarding, nyanställning, är en företagsform där man ser till att företagets anställda är passande för rollen. Efter att en medarbetare är anställd eller tillsatt en ny roll är onboarding den kritiska processen där man integrerar en ny medarbetare med företag och dess kultur. Målet med en lyckad onboarding är att utveckla en relation mellan verksamheten och den nyanställda ska få de verktyg och information som behövs för att bli en produktiv anställd för företaget. Den formella onboarding processen är den anpassar nyanställda till regler, rutiner, förväntningar och organisationens mål.

En modern onboarding är processen inte endast tillsedd för HR-avdelningen att beakta utan varje manager bör också vara en del i processen med start från det första preliminära steget. Onboarding ska beaktas som ett omfattande process och inte separat fristående rutinåtgärd. Nyanställda som inte har fått en omfattande onboarding har i slutändan behövt mer vägledning och träning som är mer kostsamt och tidskrävande för företag (Krasman, 2015). Dåliga onboarding kan ha en negativ effekt på organisationens resultat. Anställda som har haft en negativ upplevelse genom sin nyanställning har större sannolikhet att lämna företagets anställning efter mycket kort tid. En mer strukturerad onboarding ger lyckligare, tryggare och starkare anställda. Den anställde anser att de passar både jobbet och företaget och känner sig mer engagerade i företaget strategi och mål. Denna känsla av ökat engagemang från medarbetaren leder till bättre anställdas produktivitet och en minskning av företagets omsättningshastighet. Kort sagt företag som vill ha snabbare och förbättrat engagemang och produktivitet från sina nyanställda, i kombination med tillhörande kostnadsreduktioner, borde de ha en effektiv ombordstigning. (Day och Fedele, 2012).

Onboarding är en process som kan beskrivas som vuxenutbildning och enligt Longenecker och Abernathy (2013) är vuxenutbildning på den moderna arbetsplatsen en utmaning för organisationer. Författarna hävdar att vuxna elever hade med sig en mängd livserfarenheter och inlärnings vanor som bör beaktas vid utformningen av utbildningsprogram och påverka hur eleverna kan förstå, bearbeta och tillämpa kunskapen och informationen. Enligt Page (2016) är fönstret mellan ett erbjudande och ett schemalagt startdatum fyllt med ångest. Det är därför bäst att hålla nya anställda engagerade under denna period. Hirsch (2017) tar upp hur digital onboarding gör att mindre information i intervaller kan levereras till det nya anställda och därmed blir lättare att bearbeta. Enligt Sullivan (2015) så kan användandet av digital onboarding möjliggöra en så kallad pre-onboarding. Detta innebär att onboarding processen kan börja så tidigt som när den nya medarbetaren har accepterat anställningserbjudandet.

2.3 Pre-onboarding

Genom att tillämpa teknik inom onboarding kan pre-onboarding starta när den nya anställningen har genomförts och accepterat jobbet. Detta omvandlar onboarding till en form av digital utbildning som är mer personlig och engagerande. Att leverera pre-onboarding med online- eller e-learning erbjuder en allestädes inlärningsupplevelse närvarande och är en viktig komponent för Pre-onboarding övning. Pre-onboarding kan vara användbart innan onboarding äger rum för nyanställd. Pre-onboarding kan digitaliseras med hjälp av ett LMS för att tillgodose behoven hos nyanställda och för att organisationen ska nå ut till anställda.

Enligt Aberdeen Groups forskning från 2014 är det endast 32% av företagen som har en formell ombord process på plats. Lebedzeva (2016) skriver om hur man därför tror att

nyanställda och anställda snabbt kommer få tillgång till all viktig information via en personlig onboarding plattform när man använder sig utav digital onboarding. Plattformen kan till exempel tillhandahålla dokument som beskriver företagets fördelar samt guider för användning av programvara och utrustning som är nödvändig för dagliga aktiviteter.

2.4 Upskilling

Upskilling är processen att lära de anställda nya färdigheter som hjälper dem i deras arbete. Upskilling är en mindre investering än att anställa och utbilda en ny arbetare. När ett företag utbildar sina anställda skapar de en bredare arbetskraft och ökar teamets effektivitet. Teknikens utökning har påskyndat behovet av kompetens. Det finns en känsla av brådska att ständigt erbjuda utbildning och utveckling till dina anställda. När tekniken utvecklas krävs nya färdigheter och jobbkraven förändras. Upskilling fyller detta gap genom fortlöpande träning. Arbetskraftsutbildning hjälper anställda att följa de bästa affärsmodellerna och säkerställer att ens företag är konkurrenskraftigt. (Randstad, 2019)

Att fortbilda företagets personal kan leda till flera konkurrensfördelar. Det kan resultera i att företaget prestanda och hjälpa företaget vara konkurrenskraftig med mindre personalomsättning. Genom att fortbilda sin etablerade personal minskar behovet av att rekrytera utanför organisationen för att fylla kompetensområdet. Fortbilda anställda kan förbättra och utveckla färdigheter för att hålla jämna steg med framväxande teknik, organisationen och dess marknadskrav.

3 Teori

För att få en bättre förståelse kring vad som påverkar systemstöd för personalutveckling kommer vi i detta kapitel undersöka närmare vad tidigare forskning har sagt om HR, användbarhet och krav för systemstöd. Vi börjar med att studera HR och personalutveckling, för att sedan lyfta begrepp som produktivitetsparadoxen och vissa krav som bör ställas på systemet, som stöd för vår diskussion. Vi redogör sedan med en djupare förståelse för användbarhetens påverkan på både människan och för systemstöden. Slutligen redovisar vi vårt eget ramverk som vi har tagit fram utifrån vår teori.

3.1 Human resources

Human resource är delen av företaget som behandlar den mänskliga resursen. Enligt Hodek och Koblovský (2017) så kan skapandet av motivation, engagemang och förändring hos anställda resultera i en effektiv arbetsplats med trivsamt arbetsmiljö. Strategin ska gå hand i hand med organisationens affärsidé, mål och visioner. Ett område Human resource avdelningar jobbar med är personalutveckling, vilket betyder att man ska ta vara på medarbetarnas lärdomar och kunskap för att lyckas växa inom ett företag. Personalutveckling är ett viktigt område inom HR-avdelningar eftersom anställdas struktur och arbetskraft ska vara optimalt i relation till dess prestanda. Personalutveckling är en efterfråga i form av en resurs för företagets framtida behov och nuvarande situation. Företag kan skapa personalutveckling genom utbildningar och kunskaps aktiviteter. För att kunna mäta personalutveckling krävs mätbara mål. Det ska vara lätt att veta när du uppfyllt ett visst mål.

3.1.2 Personalutveckling med systemstöd

Enligt Nokelainen (2006) kan HR man med hjälp av digitalisering lättare analysera organisationer och förstå personalens behov. Genom att tillhandahålla utbildningsmiljöer ser man till att hålla anställda uppdaterade inom området. Med rätt verktyg kan man med hjälp av IT och digitala hjälpmedel förenkla organisationen analyser genom digitala och flexibla medarbetarundersökningar. Med hjälp av rätt underlag kan man sedan sätta in rätt initiativ för att förbättra de anställdas förutsättningar att leverera resultat. System kan tillhandahålla personalens behov genom molnbaserade lösningar. Detta innebär att man vid olika tidpunkter kan genomföra utbildningar i sin egen takt på oberoende plats. Man har också möjlighet att tillhandahålla någon form av certifikat för avklarad utbildning. Vid systemstöd är det oftast den tekniska användbarheten som diskuteras, alltså hur enkelt det är att lära sig de centrala funktionerna i systemet samt hur effektiva det är att använda. Pedagogisk användbarhet handlar om vad för typ av inlärningsmaterial som presenteras och används.

3.1.3 *Preferens VS. prestationer*

Från personalutveckling härstammar det enligt Antonacopoulou (2000) två olika principer, självutveckling och självriktad inläring. Båda principerna betonar att personalutvecklingen måste komma ifrån de anställda som ser behovet själva av att vilja utvecklas och som är villiga att lära sig. Principerna föreslår att den individuella anställda ska få möjligheten att välja vad de ska lära sig och hur de ska utvecklas. Forsknings observationer som Antonacopoulou (2000) skriver om visar hur individer inte kan bli tvingade att lära sig och utvecklas utan deras egen vilja. Självutveckling betonar viljan och den själv-riktade inläringen och fokuserar på utvecklingen av individen istället för gruppen. En del av självutveckling är betoningen på personen och menar att utvecklingen är meningsfull för individen när personliga och viktiga mål följs.

Användbarhet består enligt Nielsen och Levy (1994) av två faktorer som kan mätas, dessa är subjektiva användarpreferenser och objektiva prestationer. Mätningen består av hur mycket användaren gillar systemet och hur kapabla de är att använda systemet. Nielsen och Levy (1994) undersöker i sin artikel om det finns någon relation mellan preferenser och prestationer. Den objektiva användarprestationen mäts genom att användaren gör olika uppgifter samtidigt som man mäter tiden det tar att bli färdig. Förutom tiden så kan man också mäta produktiviteten och hur många fel som användaren gör under uppgiften. Mätningen av användarpreferensen görs genom att fråga användarna vad de tycker om systemet, det vanligaste är att låta användaren svara på frågorna på en skala. Under Nielsen och Levy undersökning kom de fram till att det finns en positiv relation mellan prestation och preferens. Majoriteten av deras data points visade att användarna gjorde bättre ifrån sig för de system som de tyckte bättre om samtidigt som de gjorde sämre ifrån sig när de använde sig av ett system som de inte gillade. Det fanns inte heller några data points för hög prestation och låg preferens, och låg prestation och hög preferens. Intresset för att mäta prestation för att förutspå preferenser är inget som känns relevant. Däremot så kan man vilja använda en av mätningarna för att välja vilka system som ska användas. Det är också mer intressant att kolla på preferenserna och använda resultatet för att sedan göra ett antagande om vilket system som kommer som kommer ge bäst prestationer.

3.1.4 *Personalens Livscykel*

Enligt Cattermole (2019) består personalens livscykel av sex faser, attrahera, rekrytera, onboarding, utveckla, behålla och avveckla. En arbetstagare söker sig till ett företag och ifall det är lyckat går vidare till en onboarding process. När arbetstagaren väl är anställd av företaget så kommer företagen fortsätta att utveckla sina anställda för att bibehålla deras kunskaper och kompetenser. Det är när de anställda börja bli oengagerade, önskar en befordran eller börjar att leta efter andra jobb som man har misslyckats med sin personals livscykel. Målet är att med effektiva HR strategier få de anställda att återfå sitt engagemang och tillfredsställelse. Genom en bra ledning så kan man fokusera på träning och utveckling samt kunskap och kompetens för att spara in pengar på rekrytering. Enligt Cattermole (2019) går de anställdas engagemang ner efter två till fem år på företaget. Det är därför viktigt för företag att veta hur de ska behålla sina anställda för att ha kvar kompetenserna inom företaget.

Attraktion och rekrytering:

För att företag ska få en bättre uppfattning om deras personals livscykel är det viktigt att de analyserar varför arbetstagare väljer att söka sig till deras företag och varför de sedan väljer att sluta. För att få feedback om detta så är det viktigt att arbetstagarna kan svara på frågor

anonymt. När data har samlats in är det HRs uppgift att analysera resultaten och göra förändringar där det behövs för att företaget ska kunna behålla deras topp talanger.

Onboarding och utveckling:

De flesta anställda är som mest engagerade när de börjar jobba i en roll och många företag har idag välutformade onboarding system. Problemen uppstår när onboarding ska gå över i utveckling. Ifall det inte finns någon koppling mellan onboarding och utveckling så finns det risk att de anställda saknar supporten från onboarding processen och har svårt att se vart deras karriär inom företaget är på väg. När det kommer till utveckling så tar Cattermole (2019) upp hur han anser att man som anställd kan hamna i två olika lag. De anställda som satsar på att klättra upp i sin karriär eller de som nöjer sig med att göra ett bra jobb för att slippa stressen och ansvaret. Den senare betyder inte att man är mindre engagerad eller motiverad, och företag behöver anställda som gör ett bra jobb.

Behålla och avveckla:

Arbetstagare kommer under sin livscykel att leta efter nya utmaningar eller roller som passar deras behov bättre. För att behålla sina anställda är det viktigt att anpassa sig efter deras behov. Om exempelvis en anställd vill gå ner i timmar så kan det löna sig för företaget att vara flexibel med det. Detta skapar förtroende och lojalitet hos den anställda. Skulle en anställd som slutat upptäcka att de vill komma tillbaka så bör företag överväga det då den kunskap och kompetens den anställda har är en investering för företaget. För att man ska lyckas med sin personallivscykel är det viktigt att man tar åt sig information och utvecklingsstrategier för att möta de anställdas behov.

3.2 Produktivetsparadoxen

För att få en förståelse över hur lång tid det tar för att nå en viss effekt efter att man implementerat ett systemstöd kan förklaras genom produktivetsparadoxen. Ett systemstöd kan inte ses som en snabb åtgärd och kommer genom denna teori bevisa att det bör anses som en process innan man ser resultatet.

Produktivetsparadoxen kommer från 1970 talet då produktivitet sjönk för USA:s ekonomi. Brynjolfsson och Hitt (1998) skriver om hur de jämförde mängden datorkraft till mängden anställda och hur den ökade enormt under 70 och 80-talet. Trots detta så var produktiviteten ständigt låg. Detta ledde till datoriseringen ansågs ha haft en negativ korrelation till de ekonomiska resultaten.

Brynjolfsson (1993) skriver om vilka anledningar som finns för att de ska ha kommit fram till den korrelationen. Den första förklaringen för den låga mätningen av produktiviteten är att output inte mäts korrekt. Produktivitet och output statistik kan vara opålitligt, speciellt i service industrierna, vilket under den tiden ägde majoriteten av IT kapitalet. En av anledningarna som nämns handlar om hur mjukvaran och utbildningskostnaderna dras i samband med inköpet av datorerna trots att det är fördelaktigt i flera år, och därmed ökar kostnads associationen med datoriseringen.

Den andra anledningen handlar om hur fördelarna som kommer med IT kan ta flera år för att visa resultat. Enligt en undersökning så visade det sig att det kunde ta upp till 5 år innan IT investeringarna betalats av sig. När det kommer till stora och komplexa system kan det ta

längre tid för användarna att hantera och bli skicklig inom systemet. Om bara korttidskostnader och fördelar mäts så kommer investeringen att se ineffektiv ut.

Den tredje anledningen är att IT kan vara fördelaktigt för enskilda företag, utan att den ökar produktiviteten för industrin som en helhet. IT kan användas för marknadsundersökningar som är fördelaktigt för företaget men som inte bidrar för den totala outputen. Information som denna bidrar mest till att företag ökar sin produktivitet på ett annat företags bekostnad.

Den fjärde anledningen är att IT inte är så produktivitetshöjande på företagsnivån, att investeringar för IT inte görs för företagets bästa. Ledningens förmåga för att höja produktiviteten med hjälp av IT kan vara bristande.

3.3 Krav för systemstöd

När man väljer ett systemstöd är det viktigt att man antar en urvalsstrategi som kommer att leda till det system som passar bäst för organisationen. Det finns flera faktorer att väga in vid valet av system. I detta kapitel tas det upp krav som vi enligt forskning tycket är relevanta för företag som är ute efter ett nytt systemstöd. Då alla företag är olika är det viktigt att prioritera kraven utifrån företagets behov.

Enligt Madni och Sievers (2013) så blir systemintegration en viktigare aspekt när system fortsätter att växa och bli mer komplicerade. Systemintegration handlar om att bilda en sammanhängande helhet av flera olika system så att de kan fungera tillsammans. När nya system ska integreras med så kallade legacy system eller när människor är en stor del utav systemet så kan integreringen bli mer komplicerad. Kommunikation är en central del för att man ska lyckas med systemintegrationer och anledningen till att man misslyckas. Det blir därför viktigt för företag att överväga om man behöver integrera systemet med HR-programvara, BI-system, CRM eller andra tjänster. Vissa systemstöd är hosted där dessa installeras på företagets server där all data lagras internt. Att distribuera en hosted är dock en komplex teknisk uppgift som innebär att systemet är kompatibelt med företagets befintliga nätverks- och programvaruarkitektur. Ofta måste system också integreras och som ett resultat kan installationsfasen ta 3–6 månader.

Blend design handlar om i vilken utsträckning som olika utbildningsformer och aktiviteter behövs. Enligt Carman (2005) består blended learning design utav fem olika nyckelingredienser. Live events vilket betyder undervisning i real-tid i ett virtuellt klassrum. Online content som är utbildningsmaterial som utförs självständigt och i egen takt. Collaboration, där man kan kommunicera med andra, assessment, som mäter kunskap före eller efter utbildningen och reference materials, som används på jobbet för att förbättra bibehållandet av utbildningarna.

När det kommer till utformandet av systemet så finns det enligt Dorsey (2000) fyra faktorer som avgöra huruvida projektet är lyckad eller inte. Dessa är kostnad, kvalitet, tid och risk. Dorsey (2000) nämner hur det är omöjligt att skapa ett projekt med alla dessa funktioners bästa prestationer. Det går däremot att skapa ett projekt med hög kvalité på en kort tid och en lägre kostnad ifall man tar genvägar och gör få eller skippar testerna. Detta kommer leda till att risken för att det kommer misslyckas ökar. För att lyckas så bra som möjligt så får man välja två av dessa funktioner som ska få ut det bästa och de andra två får hanteras utifrån det.

Black, Beck, Dawson, Jinks och DiPetro (2007) skriver om hur användarens tillfredsställelse är relaterade till tekniska utmaningar som version ändringar som kan resultera i att leverantören överger sina tidigare versioner av systemet. Detta kan resultera i att användarna blir kvar med ett system utan tillgång till service eller teknisk support. En av de största faktorerna för att användarna är nöjda med systemet handlar inte om hur nöjda de är över produkten och dess funktioner i sig utan hurvida de får den tekniska supporten och servicen de behöver.

3.4 Användbarhet

Ottersten och Berndtsson (2002) tar upp hurvida en produkt har hög användbarhet beror på hur bra den uppfyller syftet från målgruppens och beställarens perspektiv. Användbarheten visar sig i samspelet mellan användaren och produkten, det är därför viktigt att man tar hänsyn till vissa saker när man skapar produkten. Ottersten och Berndtsson tar upp tre olika punkter som bör tas hänsyn till. Den första är det mänskliga systemet, det är de egenskaper som individerna, som ska använda sig av systemet, besitter. De är uppdelade i de specifika egenskaper som målgruppen besitter, det kan ex. vara kunskap, värderingar och förväntningar. Den andra punkten är det sammanhang där produkten ska användas, dvs. att produkten måste anpassas utifrån det sammanhang som produkten ska användas i. Det kan handla om fysiska sammanhang där det kan vara dåligt ljus eller störande ljud, det finns de psykiska sammanhangen som stress, det sociala sammanhanget som relationer och social ställning eller det organisatoriska sammanhanget där det kan handla om huvudkontoret eller ordermottagning. Den sista punkten som nämns är den nytta som produkten förväntas ge, beroende på vad det är för produkt så kan den förväntas ge någon effekt eller bidra med någon nytta. Den som tillhandahåller produkten ska känna samhällsnytta, verksamhetsnytta eller gå med ekonomisk vinst. Den som använder produkten ska däremot känna en förenkling, effektivisering eller nöje över den.

3.4.1 Fördelar med användbarhet

När ett system är en del utav arbetet så måste de anställda lära sig det oavsett hur svårt det är enligt Ottersten och Berndtsson (2002). Användbarheten i dessa system har inte setts som lika viktigt, dvs, när användaren inte har ett val utan måste lära sig systemet. Det leder till att kostnaderna går upp då inläringen blir svårare och tar längre tid, men den dåliga användbarheten kan också skapa en mängd andra problem. Ett av problemen är kostnaden då inläringen tar längre tid. Utförandet av arbetsuppgifterna påverkas också och kan leda till att det uppkommer en mängd onödiga fel som sen kan leda till stress och i förlängningen osundhet och vantrivsel på arbetsplatsen.

Ifall systemen känns omständliga så blir det svårare för användaren att genomföra sina uppgifter, det läggs istället mer tid åt att hantera systemet vilket drar ner på effektiviteten. Det spenderas onödig tid på att ta reda på hur systemet fungerar, förstå arbetsflödet och att rätta de fel som uppkommer. Inläringstiden är viktig för de system som används sällan eller ifall det är många nya användare. Systemet bör va utformad så att den utgår från användarens förståelse av ämnet och stöder inlärningsprocessen så att den har minskad inläringstid. För att stödja inlärningsprocessen så kan man använda sig utav begrepp som är bekanta för användaren, det ger en tydlig återkoppling.

När man utvecklar system är det viktigt att tänka på att det ska baseras på kunskap om målgrupperna och användningssituationerna. Genom att man baserar besluten om systemets utformning på kunskap om systemets användning så uppstår det färre ändringar och därmed en mindre kostnad. När ett system fungerar så som användaren förväntat sig så skapar det tillfredsställelse. Ifall en användare känner sig mer tillfredsställd av ett system så blir den mer motiverad att använda det systemet och rekommendera det till andra.

3.4.2 Inläring

Nielsen (1993) förklarar hur lärlärdhet är en av de viktigaste aspekterna för användbarheten. Det ska vara enkelt att lära sig hur systemet fungerar och ska användas. När det kommer till användarna så är inläringen den första interaktionen som användaren har med systemet. Ifall ett system är enkelt att lära sig och använda så kommer användaren att bli skicklig inom systemet på en kort tid. Hertzum (2010) förklarar hur den universella användbarheten handlar om att skapa ett system som alla kan använda oavsett deras tidigare kunskap eller ålder. Detta kallas för ett "walk-up-and-use-system" och ett exempel på ett sådant här system är bankautomater. Det är ett system som kan användas av en stor och varierad målgrupp vilket innebär att användbarheten måste vara bred och universell. Enligt Nielsen (1993) är det viktigt att tänka på när användaren börjar använda sig av systemet, det händer ofta innan man har lärt sig hur hela systemet fungerar då man anser att man kan de funktionerna som är nödvändiga för uppgiften som ska utföras. Cheon och Grant (2009) diskuterar hur viktigt det är att gränssnittet är lättlärt för en anställd då fokuset ska ligga på att arbeta med uppgiften inte på att lära sig hur gränssnittet fungerar vid varje användning.

3.4.3 Motivation

Enligt Ardito, Costabile, De Marsico, Lanzilotti, Levialdi, Roselli och Rossano (2005) är motivation en viktig aspekt som behövs för att man ska lyckas med användandet av e-learning då det är en större utmaning att engagera anställda när det kommer till inläring på distans. Teoh och Neo (2007) tar upp hur man kan använda sig utav funktioner för att öka stimulansen vilket kan motivera användarna. Detta kan ske genom användandet av video, spel, ljud och animationer. Hertzum (2010) skriver om upplevd användbarhet som handlar om användarens subjektiva upplevelse av ett system baserat på deras interaktion med det. Den subjektiva upplevelsen påverkar användarens prestanda, deras sätt att interagera med systemet och deras beslut om huruvida de vill använda systemet eller inte. Perspektivet gör den individuella användaren till den slutgiltiga domaren av användbarheten och värderar därmed information om den subjektiva upplevelsen högre än mått på prestanda. Nyberg (1990) skriver om hur motivation fungerar för anställda, hur de själva måste känna att uppgifterna som de ska göra är relevanta, att svårighetsgraden inte är för hög och att följderna efter fullbordandet, blir positiva. Fler sätt att motivera anställda är genom feedback då det stimulerar men som anställd måste man också ha en inre motivation i form av en målbild. Genom att få anställda att bli motiverade ökar man inte bara inläringen, man bildar också en positiv upplevelse kring lärandet.

3.4.4 Effektivitet

Enligt Nielsen (1993) handlar effektivitet om hur användare använder sig av systemet när de väl är inlärd. Det kan ta olika lång tid och beroende på hur komplext systemet är så kan det ta flera år innan man är på expertnivå. Däremot så är det många användare som planar ut när de har lärt sig tillräckligt för vad som krävs. Detta kan leda till att man inte vidareutvecklas vilket försämrar effektiviteten på arbetet, genom att användaren inte lär sig de nya

funktionerna som i slutändan kan spara in både tid och pengar. För att mäta effektiviteten så mäter man hur lång tid det tar för användarna att göra ett antal uppgifter. Användare bör göra så få fel som möjligt under användandet av systemet. Ett fel definieras som en handling som inte uppnått det mål som användaren haft i åsikt. Systemets felaktighet värde mäts genom att man räknar antalet fel som användare gör under specifika uppgifter. Beroende på felet så har de olika effekter, ett fel som upptäcks har inte så mycket mer effekt än att effektiviteten blir långsammare. De fel som skapar fler problem är de som inte upptäcks av användaren. Detta kan leda till felaktiga resultat eller kan göra att arbetet inte kan räddas utan måste göras om. Nielsen (1993) påpekar att systemet måste vara anpassat för de tillfälliga användarna som använder sig av systemet mer sporadiskt än de användare som blir experter. De tillfälliga användarna har använt systemet innan och behöver därför inte lära sig grunderna, istället så måste de komma ihåg hur systemet fungerar utifrån vad de tidigare har lärt sig. Detta kan uppkomma när användaren använder sig av system som bara används för specifika saker, som exempelvis årsredovisning. Att ha ett gränssnitt som är enkelt att komma ihåg är därför en viktig komponent för tillfälliga användare. Att återanvända till ett system är annorlunda än att lära sig systemet från början. Minnesvärdhet testas inte lika mycket som de andra användbarhets attributen men det finns två huvudsakliga sätt att testa det på. Det första är att ta användare som varit borta från systemet under en specifik tid för att sedan mäta hur lång tid det tar för dem att göra olika test uppgifter. Det andra sättet att mäta på är att göra att minnes test med användare efter en testsession där de får förklara och nämna saker, mätningen görs då efter hur många rätt användaren får.

3.4.5 Anpassningsförmåga

Teoh och Neo (2007) skriver om hur anställa har olika förmågor för att lära sig och att det finns en variation av vilka verktyg som föredras som hjälpmedel vid inlärningsprocesserna. Anpassningsförmåga syftar till att materialet som används vid inläringen kan anpassas till användare och bör därför presenteras på de olika sätten för att tillgodose att de anställda har valmöjligheter utifrån deras egna preferenser. Hertzum (2010) skriver om situationell användbarhet som handlar om hur man kan anpassa systemet utifrån den situation det ska användas i. Bland detta återkommer också användarnas olika färdigheter men också de specifika åtgärderna som systemet ska användas för. Enligt Teoh och Neo (2007) är det viktigt att göra noggranna undersökningar av sina målgrupper för att man ska kunna anpassa sitt system till slutanvändaren. Det är viktigt att man skraddarsyr sitt system utifrån deras användare så att inläringen blir så bra som möjligt.

3.4.6 Preferenser

Nielsen (1993) förklarar hur den subjektiva tillfredsställelsen handlar om hur behagligt användaren upplever systemet är att jobba med. Hertzum (2010) diskuterar hedonisk användbarhet som handlar om glädje, spänning, tillfredsställelse och andra behagliga känslor som uppstår vid användandet av systemet. Det är en viktig aspekt för användbarheten eftersom känslor är starkt korrelerade med människors välbefinnande. När systemets mål är fortsatt användning är det viktigt att användaren känner att upplevelsen är bra. Nielsen (1993) beskriver därför hur viktigt del tillfredsställelsen är när det kommer till system utanför arbetstiden. När man använder ett system för underhållningens skull är det därför viktigt att användaren känner sig tillräckligt tillfredsställd för att använda systemet igen. Ett sätt att mäta tillfredsställelsen på är att fråga användarna om deras åsikt. Vid en person så är denna mätning subjektiv men frågar man tillräckligt många så kan man göra ett genomsnitt och därmed komma med ett objektiva resultat.

3.4.7 Organisatorisk användbarhet

Organisatorisk användbarhet innebär användbarheten för grupper av människor som samarbetar i en organisatorisk miljö. Den betonar de strukturella och samarbetsvilliga aspekterna av användningssituationen. Antingen behöver systemet anpassas för de rådande strukturerna eller så måste verksamheten och dess strukturer anpassas för systemet. Detta perspektiv är särskilt relevant i sammanhang då system drivs av flera användare som har olika roller och ansvarsområden vid användning av systemet.

3.4.8 Kulturell användbarhet

Perspektivet innebär ett slags erkännande om hur olika kulturer kan ha olika uppfattningar om vad användbarhet står för. Hur användbarheten få olika betydelser beror på användarens kulturella bakgrund. Ett tillfredsställande sätt är när användarens kulturella bakgrund matchar med den aktuella verksamheten. Kulturell användbarhet är betydelsen för system då de sällan riktar sig åt en internationell publik och därmed blir en relevant aspekt för många IT-projekt.

3.5 Ramverket

Tabell 2.5: Ramverk för användbarhet vid val av systemstöd

Begrepp	Innehåll
Produktivitetsparadoxen	Produktivitetens tillväxt inom företaget med systemet i åtanke
Integration	Integrationsmöjligheter med företagets andra system
Leverantör	Teknisk support och service
Faktorer	Kostnad, kvalitet, tid och risk
Blend design	Online och platsundervisning
Inläring	Lärbarhet och universell användbarhet
Motivation	Motivering och upplevd användbarhet
Effektivitet	Effektivitet, Error och minnesvärdhet
Anpassningsförmåga	Anpassningsbar och situationell användbarhet
Preferenser	Preferens, design och hedonisk användbarhet
Organisatorisk användbarhet	Anpassning av system för organisationens struktur
Kulturell användbarhet	Språk och kultur

Ramverket är utformat efter de studier och teorier som presenteras i de övre kapitlen och kommer att användas vid diskussionen och slutsatsen för att komma fram till vilka funktioner och användbarhetsperspektiv som är viktiga när det kommer till LMS system och personalutvecklingen. Vid utformningen av ramverket har vi fokuserat på de delar som vi anser är viktiga att tänka på när det kommer till systemstöd. Då fokusen ligger på personalutvecklingen speglas det i ramverket och kopplingen till användbarheten.

Ramverket är skapat för att fungera som en linjal när vi intervjuar våra informanter i empirin och kommer fungera som ett stöd för vår diskussion och slutsats. Ramverket är utformat utifrån vår teori och LMS kapitel. Det är också ett underlag som är stöd till vår frågeställning.

4. Metod

I detta kapitel tar vi upp val av metod och urval som uppsatsen har använt sig av. Vi beskriver vår forskningsansats med val av datainsamlingsmetod samt beskrivning av våra intervjuer och val av informanter. Avslutningsvis tar vi upp metodreflektion som vi tycker är viktigt av anledningen av att vissa omständigheter som resulterade i att vårt genomförande blev begränsat.

4.1 Forskningsansats

En deduktiv ansats ligger som grund till uppsatsen, detta innebär att det empiriska materialet samlats in för att kunna kopplas till vår teori. För att kunna vara så pålästa som möjligt för ett ämne som vi inte har berört mycket innan ansåg vi att det var viktigt att samla in mycket grundkunskap genom litteratur för att utforma relevanta intervjufrågor. LMS, Onboarding och Upskilling har studerats tillsammans med personalutveckling och teorier om användbarheten.

4.2 Datainsamlingsmetodik

Litteraturgenomgång kring användbarhet, krav, personalutveckling, LMS onboarding och upskilling gjordes för att vara väl förberedda och pålästa om ämnet. Eftersom vi inte varit så pålästa om ämnet sedan tidigare har mycket data samlats in för att vara så väl anpassade som möjligt inför att intervjufrågorna skulle bli så korrekta och välanpassade som möjligt. Litteraturen vi valt har lagt som grund för vårt teoriavsnitt.

Eftersom vi vill genomföra en kvalitativ studie där vi vill få uppfattningar och tolkningar av våra informanter valde vi att basera vår empiri på intervjuer. Intervjuerna ligger till grund för vår empirimaterial. Vi valde initialt en semistrukturerad intervjumetod. Bryman (2002) beskriver semistrukturerad intervju som ett mer styrd då forskaren i förväg skriver ett antal teman som sedan utformar de frågor som intervjun kommer handla om. Vi har även valt att göra våra intervjuer enskilda då det är egna reflektioner och upplevelser kring LMS system som vi vill ha besvarat. Bryman (2011) menar att kvalitativa undersökningar kan visa individens uppfattning av sitt sociala sammanhang och hur det skapas av individen på ett djupare plan. Eftersom vårt intresse ligger i hur arbetsmarknadens HR-avdelningar möter digitaliseringen och deras syn på användbarhet menar vi att en kvalitativ intervjuundersökning kan besvara detta på ett bra sätt.

4.3 Intervju och sammanställning

För att sammanställa vår kvalitativa undersökning har vi följt de grundläggande råd som Bryman (2002) tar upp.

- Skapa ett mått av ordning för de tema som valt så att frågorna under varje tema följer varandra på ett bra sätt.

- Formulera frågorna och tema så att svaren underlättar undersökningens frågeställning, utan att vara för specifik.
- Använd ett anpassat och begripligt språk efter informanterna.
- Ställ inte ledande frågor.
- Fråga och notera bakgrundsinformation om informanterna.

Bryman (2002) tar också upp att det är viktigt att bekanta sig med miljön där informanterna jobbar för att underlätta förståelsen av svaren. Vi har därför bekantat oss med företagen genom deras hemsidor innan intervjuerna.

Vårt mål med intervjuerna är att bilda en uppfattning om hur informanterna ser på systemen gällande användbarhet och andra faktorer från vårt ramverk. Vi ska sedan analysera svaren för att diskutera vad det viktigaste med ett systemstöd är. Det är därför viktigt för oss att få en uppfattning om hur olika företag använder sig utav sina LMS system.

För att ställa relevanta intervjufrågor så har vi först valt fyra teman som intervjun ska följa.

- Bakgrundsinformation om informanten
- Användandet av LMS systemet
- Utvecklingsmöjligheter
- Användbarheten

4.4 Val av informanter

Vi har valt oss av ett målstyrt urval där syftet enligt Bryman (2002) inte ska vara att välja deltagare slumpvis utan att urvalet är styrt. Detta är för att vår studie riktar in sig på anställda som arbetar med anställda och som jobbar med något typ av systemstöd och inte är verksam inom utbildningsinstitutioner. Målbilden för att hitta potentiella intervjuobjekt var relativt snäv så det krävdes en genomgående efterforskning för att finna lämpliga informanter. Informant 1 och 2 använder sig av samma LMS leverantör (Learnster), informant 3 och 4 använder en annan leverantör (Grade). Alla informanter tillhör olika branscher men det de har gemensamt är att alla använder sig av upskilling och onboarding processer.

Informant 1 arbetar som Nordic Culture and People Manager på SATS jobbar med dessa interna utbildningar med hjälp av systemstöd. Enligt SATS (n.d) har företaget drygt 10 000 anställda varav 2000 är heltidsanställda inom hela organisationen. Personen har jobbat inom företaget i 11 år och har de senaste 4 åren implementerat och arbetat med deras nuvarande systemstöd. Företaget har årliga utbildningar som de förser till sina anställda som de under senaste åren valt att digitalisera. Deras interna digitala utbildning kallar de SATS Academy.

Informant 2 arbetar på Röda Korset som Learning Designer, tematisk rådgivare pedagogik. Informanten har jobbat på företaget i fem år och företaget har under det senaste året börjat använda sig av systemstöd. 2019 hade Röda Korset (n.d) 450 anställda samt 25 000 volontär arbetare i Sverige.

Informant 3 arbetar som kompetenssamordnare på PEAB och har jobbat på företaget sedan 2003. Företaget har enligt PEAB (n.d) 15 000 medarbetare. Företaget har tillsammans med LMS systemet Grade (n.d) skapat en lösning som de kallar Kompass. Tanken är att det ska fungera som ett stödsystem för e-learning men också för att ha koll på de anställdas

kompetenser, med hantering av kurser, certifikat och intyg. Systemet används till stor del för att planera projekt där personalens kompetens enkelt går att kolla upp.

Informant 4 arbetar på företaget Kicks. Företaget har valt att använda sig av LMS systemet Grade (n.d) för att skapa Kicks Academy online. Då företaget erbjuder en mängd olika produkter så sätts det krav på de anställdas kunskaper. Det är därför viktigt att de anställda ständigt får utbildas för att få den kunskap de behöver om de nya produkterna.

INFORMANT	FÖRETAG	ÅR PÅ FÖRETAGET	ÅR DE ANVÄNT SYSTEMSTÖD	LMS-SYSTEM
1	SATS	11	4	Learnster
2	Röda Korset	5	1	Learnster
3	PEAB	18	3	Grade
4	Kicks	Obesvarad	Obesvarad	Grade

4.5 Genomförandet

Vi valde att leta efter företag som erbjuder sina LMS system till svenska företag. Efter att ha hittat två LMS system så valde vi att kontakta deras kunder genom LinkedIn. Vid första kontakten med våra informanter presenterade vi oss skribenter och berättade varför vi kontaktat dem. Vid vidare intresse från fyra informanterna så skickade vi ut mer information om uppsatsen och förslag på hur intervjun kunde genomföras. Vi skickade sedan ut intervjufrågorna till informanterna för förberedelse. På grund av tidsbrist valde tre av våra fyra informanter att svara på frågorna via mail, medan den fjärde gick med på en intervju via Zoom. Intervjun som hölls via Zoom spelades in efter förfrågan och har sedan transkriberats.

4.6 Etik och Validitet

Vi har genom Vetenskapsrådet (2002) tagit hänsyn till att alla informanter som deltar i uppsatsen följer etiska riktlinjer. Med detta menar vi att vi med samtyckeskravet informerat våra informanter att de själva har rätten att bestämma över deras deltagande. Vi har under hela kontakten med våra informanter meddelat att de alltid kan kontakta oss om det skulle vara så att de inte känner att de vill delta längre. Vi har även valt att följa Vetenskapsrådet (2002) om hantering av informationskravet. Det syftar till att informanterna som ingår i studien ska ha full kännedom och vad uppsatsen handlar om. Vid första kontakt med våra informanter presenterade vi först och främst oss själva innan vi berättade syftet till att vi kontaktade dem. Konfidentialitetskravet som vi också valt att inkludera innefattar krav på att all information som rör informanterna i uppsatsen skyddas så att läsare inte kan identifiera personen. Vi har valt att kalla alla deltagare informant x. Det sista kravet för Vetenskapsrådet (2002) nämner är nyttjandekravet som avser att all insamlad information bara är till för just denna uppsats och ställer krav på oss forskare att ansvara över att det följs.

4.7 Metodreflektion

Metoden som används i uppsatsen känns relevant däremot har utförandet varit bristande. På grund av tidsbrist från vår och informanternas sida så resulterade det tyvärr i att tre av fyra informanter svarade i mailform istället för muntlig intervju. Mailsvaren har varit väldigt varierande, två av informanterna gav trots omständigheterna relativt givande svar. Problemet uppstår när vi inte får möjligheten att ställa följdfrågor eller be om ytterligare förtydning. Hade det funnits mer tid hade vi sett till att alla personer blev intervjuade som informant 3.

5. Empiri

Det fanns många likheter mellan alla informanternas upplevelser kring deras systemstöd. De har alla använt sig av någon form av onboarding och utbildning sedan tidigare och alla har även implementerat ett LMS system för att kunna effektivisera sina arbetsprocesser. I detta kapitel redovisar vi alla informanternas svar för att sedan diskutera svaren i nästkommande kapitel.

5.1 Onboarding och utbildning processer innan systemstöd

Alla företag och intervjuade har jobbat med både onboarding och utbildning tidigare utan hjälp av systemstöd. Deras processer ser liknande ut.

Informant 1 beskriver att processerna utan systemstöd fungerade bra när det var en chef som tog ansvar för det och den chefen kunde förstå värdet bakom bra och välfungerande onboarding och utbildning processer. Informant 2 beskriver deras onboarding process där de har haft två heldagar för deras introduktionsdagar med nyanställda från alla kontor. Informant 2 beskriver introduktionsdagarna såhär:

“Det har varit väldigt uppskattat att träffa personal från andra verksamheter och det som uppskattats mest har varit just interaktionen och det fysiska mötet med andra medarbetare.”

Informant 3 tog upp hur det inte är vanligt tidigare för byggbranschen att genomföra e-utbildningar. De flesta av deras utbildningar var klassiska lärarledda klassrumsutbildningar. Ville de använda sig utav e-utbildningar så var de tvungna att göra det via externa leverantörer. Informant 4 förklarar att deras utbildningar innan systemet var ledarledda och att de utgick utifrån en checklista.

5.2 Onboarding med systemstöd

Alla företag och informanter som har intervjuats har implementerat systemstöd för onboarding processerna i olika utsträckningar.

Onboarding sker automatiskt på företaget hos Informant 1 med hjälp av deras systemstöd. Företaget har använt sig av systemstödet i 4 år med hjälp av en plattform som erbjuder automatiserade arbetsflöden och personlig kommunikation. Det som har underlättat för informant 1 med plattformen hjälp är stöd för hela slingan, så som chefer, IT och HR för att hålla alla intressenter internt informerade vad det gäller nyanställningar och vad som behövs göras. Med allt automatiserat får de även påminnelser och information om hur långt gången den ny anställde är i sin utbildning.

Informant 2 har använt sig av systemstödet i drygt ett år och där de påbörjat en process för att digitaliseras och effektivisera introduktionsutbildningarna. Informant 2 beskriver att processen fortfarande är i en uppstartsfas då de fortfarande har kvar en del av deras fysiska möten eftersom det är väldigt uppskattat för både chefer och anställda. Informant 2 beskriver att deras processer, med hjälp av systemstödet, har bidragit till en bättre överblick. Detta har

gjorts med hjälp av systemstödet som har möjlighet att se vilka av de nyanställda som har genomgått utbildningarna online. De kan sedan ge stöd till de nyanställda som har haft svårigheter med onlineutbildningen. Informant 2 menar dock att de fortfarande inte har full effekt för systemstödet då de saknar integrationer med deras andra system. Företaget har kunnat skraddarsy ett program för att utbilda om företagets specifika roller, historia, strategi, värderingar, produkt, m.m.

Informant 3 nämner att företaget har använt sig utav Grade sedan 2018, och till skillnad från innan så kan de numera skapa sina egna e-utbildningar och bädda in andra leverantörers e-utbildningar integrerat i deras LMS system. Det finns ett antal introduktionsutbildningar i systemet där informationen kring allt om själva anställningen finns. Företaget har försökt att skilja på sina introduktionsutbildningar och de utbildningar man behöver för att utföra sitt arbete. För att se till att den anställde får den utbildningen den behöver för att få utföra sitt arbete så lägger de upp en utbildningsplan i systemet.

Informant 4 berättar att systemet ännu inte är färdigutvecklat men tanken är att den anmäla delen av introduktionsutbildningen ska ske digitalt genom systemet men att de rollspecifika delarna fortfarande kommer att vara på plats. De onboardingmaterialet som erbjuds till deras nyanställda finns i ett preboardingsyfte. Denna information kan vara företagskännedom, information om ledningsgruppen, företagets värderingar och visioner.

5.3 Upskilling med systemstöd

Informant 1 beskriver att de använder sig av sitt systemstöd för att möjliggöra att följa upp sina team och individ på ett tydligt sätt då systemet förser de med progress per utbildning samt att de får så kallade "actions" (påminnelser). Informant 1 beskriver att företagets kärna är att utbilda sin personal kontinuerligt inom verksamheten. Med systemstödet har det upskilling blivit ett mer obligatoriskt moment. Det har underlättat för ledningen att kunna ställa krav på sina chefer att fortbilda sin personal tack vare att det blivit en förenklad process. Systemstödet möjliggör att följa upp team och individer på ett tydligt sätt då de kan få en överblick med progressen per utbildning. Företagets satsning för att utbilda personal har lett till flera olika utbildningsprogram som man kan delta i. Det har SATS Academy som syftar till att utbilda inom säkerhet, sälj, ledarskap, service och produkter. En Platschefs-traineeprogram, Future SATS leader program, Ledarprogram, SATS strong leader program (avsedd för ledare med 2–4 års erfarenhet). Utöver dessa utbildningsprogram har de tre gånger om året ett Manager Days program som syftar till att informera, utbildning och inspirera. För deras ledare på huvudkontoren erbjuder de en kvartalsinspektionsutbildning som kallas "level-up" till syfte att upskilla ledare inom deras olika områden. Externa utbildningar erbjuds vid de tillfällen det saknas intern kompetens. Det har inte varit många medarbetare som har efterfrågat externa utbildningar.

Informant 2 har valt att ha alla deras utbildningar online öppet för alla på plattformen att genomföra, men man som anställd måste själv gå in och söka upp de kurserna man ska gå. Detta gäller både de kurserna som är obligatoriska men man som anställd kan, om man vill, genomföra fler kurser. Vill man däremot söka externa utbildningar behöver detta stämmas av med närmsta chef. Systemet gör det möjligt för företaget att bygga och automatisera målgruppsanpassade flöden vilket är tidseffektivt. Systemstödet de använder sig av tillåter att ge diplom till de som genomfört utbildningarna, men informant 2 säger:

“diplom är dock mer motiverande för våra frivilliga än våra tjänstepersoner.”

På informant 3 beskriver att deras företag erbjuder en mängd olika utbildningar till sina anställda. Utbildningarna är både interna och externa och alla kan hittas i systemstödet. Anmälan sker då via systemet som både skickar ut en kallelse och registrerar närvaron, eventuella dokument kommer också in i systemet automatiskt. Genom att sätta upp kompetensmål genom utvecklingssamtal och vägledning så får de anställda, tillsammans med sin chef, göra upp en utvecklingsplan. Beroende på den anställdes befattning så rekommenderas en mängd olika utbildningar som den anställda själv sen kan anmäla sig till. Om en anställd själv söker sig till en utbildning som inte är rekommenderad så går den förfrågan till chefen som måste göra attest.

Enligt informant 4 finns det en stor mängd av aktiviteter att ta del av i systemet. Som det ser ut idag så är alla utbildningar öppet för alla oavsett vilka utbildningsbehov man har. Som önskemål för framtiden vill informant 4 att det ska bli tydligare och mer målstyrt över vilka utbildningar som erbjuds till de olika befattningarna.

5.4 Användbarhet

Informant 1 använder sig av ett LMS system heter Learnster som hjälper företaget att erbjuda digitala material för anställda att läsa på, praktiska uppgifter att genomföra och online utbildningar för onboarding. Företaget sätter upp kompetensmål under deras årliga medarbetarsamtal som förs in i systemet och sedan följs upp under året. Diplom ges vid genomförda utbildningar som medför en ny kompetens. Informant 1 betonar att valet av systemet låg till stor tyngd av enkel användbarhet för både backend och frontend. Med detta menar informanten att det inte skulle vara komplicerat för en icke-teknisk medarbetare att genomföra utbildningarna samt för de som programmerade utbildningarna att vara för komplicerat. Eftersom de har lagt stor vikt vid att utbilda sin personal uttrycker informanten sig såhär om inställningen till systemet:

“En positiv inställning eftersom det är straight forward, enkelt att hantera och inte komplext, det känns också som en förlängning av SATS gym och det gör det mer lustfyllt. Summan blir en kvalitativ lärningsprocess.”

Informant 2 som använder sig av samma LMS som informant 1. När företaget skulle välja vilket LMS system de skulle implementera hade de tre effektmål som systemet skulle uppfylla där användbarheten var en av dem. Företaget tittade på främst om det var lätt att gå kurser där de som inte är så vana och om det var tvunget att vara enhetsberoende. Det skulle vara enkelt för tjänstepersoner att skapa egna kurser med stöd från Utbildningsenheten där systemet är uppbyggt enkelt för dem att genomföra. Generellt sätt har användarna en positiv attityd till systemet och säger att deras tidigare system som de använde var väldigt komplicerat och svårare att lära sig. Informanter besvarar att det kan ha varit en stor anledning till att de valde att byta system till deras nuvarande. Deras största utmaning idag med användbarheten inom systemet är att det inte integrerar med andra system som de använder sig av. Generellt är systemet enkelt med det har också en del avancerade flexibla lösningar som informanten menar att det skulle krävas att man jobbar mer intensivt med plattformen, vilket de inte har tillräckligt med resurser att göra i nuläget. Informant 2 använder sig inte av några kompetensmål då systemet inte stödjer kompetens hanteringar. Dock är det diplom som är en av motivationsfaktorerna. Systemet saknar också statistikfunktionen som inte är helt optimal.

Informant 3 använder sig av LMS systemet Grade för att utbilda sina anställda, genomföra utvecklingssamtal och lägga upp utbildningsplaner. Systemet används inte av de "vanliga" användarna dagligen utan används när det kommer till utbildningar och utvecklingssamtal. Som en administrativ användare så använder informant 3 sig av systemet dagligen för att efterregistrera externa utbildningar eller lägga till certifikat. Vid frågan om informanten tyckte att man uppnådde de givna målen med användningen av systemet så blev svaret nej. Enligt informanten är systemet extremt enkelt för den "vanliga" användaren men i samband med implementeringen så va det mycket brister med informationen till de anställda. Sättet att arbeta med utbildningarna på blev annorlunda och den "vanliga" användaren fick inte den informationen och fortsatte som vanligt vilket resulterade i att det skapades en hög tröskel för att börja använda systemet korrekt. I den administrativa delen av systemet så anser informanten att det är svårhanterat. Det är många olika funktioner som måste göras för sig vilket resulterar i många klick och att det är ologiskt vid flertal tillfällen. Det är många steg för det administrativa arbetet och informant 3 önskade att företaget hade sett till att systemet mötte deras krav också. Åsikten om systemet är dock klivet för enkelheten för hur systemet fungerar för chefer och medarbetare väger upp mer. Systemet i sig erbjuder ingen motivering men för de anställda är grundutbildningarna kritiska för att man ska få lov att utföra sitt arbete och företaget anställer mycket internt vilket kan motivera anställda att gå utbildningar för att få en ny befattning på företaget, det blir ett sätt för företaget att själva motivera deras anställda då ställer krav på att personalen ska utvecklas.

Informant 4 använder sig utav en begränsad version av LMS systemet Grade för att genomgå delar av deras introduktionsutbildningar för deras nyanställda och erbjuda fortbildning. På grund av att det är en begränsad version som används så finns det utmaningar och systemet har inte möjligheten att göra exakt det som de vill att det ska göra. Informant 4 tar upp hur systemets användbarhet och tillgänglighet ser olika ut beroende på vilken medarbetargrupp som använder sig av det och det blir därför svårt att säga hur helhetsperspektivet på systemet ser ut. Det tas också upp att det finns fler möjligheter med systemet än vad som faktiskt används, vilket beror på deras initiala val vid implementeringen av systemet. Detta har också lett till att systemet för tillfället är svårt att arbeta med. Då målsättningen för personalen ser annorlunda ut beroende på verksamheten så finns det inga förutsatta mål för kompetensutvecklingen. Som motivering däremot så får medarbetarna poäng för varje utbildning som de genomgår.

5.5 Systemets påverkan på HR-avdelningen

Informant 1 som arbetar med vissa HR-frågor anser att det har hjälpt mycket främst under onboarding processerna. Eftersom företaget är geografiskt utspritt med en liknande onboarding process med utbildningar om företagets historia, policy, strategier, värderingar, produkt, m.m har systemstödet effektiviserat processen. Det behövs inte längre anordna fysiska möten med nyanställda som tidigare krävt resurser i form av tid och kostnad. Informanten har i sitt arbete istället kunnat fokusera på det digitala mötet vilket är mer tidseffektivt och underlättat för att kunna följa upp var i utbildningsprocessen den anställde befinner sig. Informant 1 anser att systemet har gjort det möjligt att lättare följa upp hur det går för teams och individer i deras arbetsprogress. Utöver det så finns det också påminnelser som fungerar som motivation för de anställda att fortsätta engagera sig i sitt lärande. Informanten tycker också att den uppnår de målen som finns med systemet och lägger till att det även gäller för medarbetarna på gymmet och på huvudkontoret.

Informant 2 tycker att systemet har gjort det lättare att se en överblick än det tidigare var. På grund av att systemet inte är helt integrerat med Röda Korsets andra system så nämner informant 2 att de inte får ut den fulla effekten av systemet än.

Informant 3 tar upp hur den anser att systemet stödjer dennes arbetsuppgifter genom användandet av båda sidorna av systemet, alltså framsidan med utbildningar och utvecklingssamtal och baksidan där all information läggs in. En del som informanter tar upp ett flertal gånger i intervjun är certifikat. För de utbildningar där certifikat tilldelas så läggs de in i systemet för sedan skicka ut påminnelser när certifikatet håller på att gå ut så att de anställda kan förnya det. Vid frågan om systemet har förbättrat arbetsinsatsen så nämner informant 3 att det har det och nämner också att dennes nuvarande tjänst tillkom i samband med implementeringen av systemet.

Informant 4 berättar hur systemet stödjer arbetet genom den digitala informationen som kan tas del av när det passar en själv. Den uttrycker också hur ledare kan följa medarbetarnas utbildningar genom systemet.

5.6 Sammanfattning

Samtliga informanter som deltog i intervjuerna beskrev liknande onboarding processer innan systemstödet tillkom till företagen, de beskrevs som klassrumsutbildningar. För de företag där systemet varit någorlunda etablerat så har systemet underlättat i jämförelse med hur processerna fungerar utan systemstödet.

När det kommer till användandet av systemet så skiljer det sig lite mellan de olika företagen. Majoriteten av informanterna beskriver att det har både interna och externa utbildningar. Informant 1 tar upp att externa utbildning används vid saknandet av kompetens i företaget, men att de externa utbildningarna inte är ett vanligt förekommande. Informant 3 tar däremot upp att deras system innehåller både interna och externa utbildningar för anställda att anmäla sig på. Både Informant 2 och 3 erbjuder sina utbildningar för alla på företaget, hos informant 2 så behöver man bara godkännande för externa utbildningar, medan hos informant 3 behöver chefen göra attest om utbildningen inte är rekommenderad till den anställde. Informant 4 beskriver hur utbildningar erbjuds till alla men att deras mål är att begränsa utbildningarna beroende på den anställdes befattning.

Alla informanterna värdesatte användbarheten med systemet. Trots att ett par av informanterna ansåg att det saknades funktioner eller att vissa delar av systemet kändes komplexa så hade de flesta en positiv attityd till systemet just för att det va så enkelt för medarbetarna. Likt informant 3 så anser också informant 4 att systemets användbarhet ser olika ut för de olika användarna av systemet, och kunde på grund av det inte avgöra ifall de ansåg att systemet va positivt eller inte.

När det kommer till hur HRs roll i företaget ser ut i samband med systemet så ansåg majoriteten av informanterna att systemet har underlättat deras arbetsuppgifter på ett eller annat sätt. För de flesta informanterna handlade om underlättat uppföljande och validering av medarbetarna, systemet leder till att de blir mer effektivt att följa medarbetarnas progress och utbildningar.

6. Diskussion

Alla företagen som informanterna jobbar på är inom olika branscher men delar vissa åsikter om sina systemstöd. Beroende på hur lång tid de har arbetat med sitt systemstöd eller hur deras integration har sett ut har vissa av företagen haft en större nytta av systemstöden. I detta kapitel diskuterar vi, med hjälp av vår teori, svaren från våra informanter.

6.1 Användbarhet

Alla intervjuade företagen har använt sig av onboarding och upskilling utan systemstöd. Deras processer innan systemstödet är liknande, så kallade klassrumsundervisning där man lärt upp personal i grupp via fysiska möten. Flera av informanterna tog också upp hur de själva använder systemet för att följa upp och ha koll på personalen. Personalutveckling med systemstöd handlar både om utbildningarna och om hur HR personalen kan förbättra de anställdas förutsättningar genom att se på en individnivå hur deras behov ska tillhandahållas.

Informant 2 på Röda Korset, nämner att användbarhet var vid val av system en av tre faktorerna som påverkade beslutet. Informant 3 på PEAB ansåg att systemet var extremt enkelt för chefer och medarbetare att använda sig utav. Informant 4, svara inte på om huruvida systemet är enkelt att använda men tar upp att användbarheten ser olika ut för olika användare. Tre av företagen är eniga om att användbarheten i dess enkelhet är en viktig faktor som ligger till stor grund till val av system. De hade alla en positiv attityd mot systemet även om några av dem ansåg att det fanns problem. Anledningen till detta var just att enkelheten inom användbarheten var så bra att det vägde upp för de problem som fanns.

Tre av företagen är eniga om att användbarheten i dess enkelhet är en viktig faktor som ligger till stor grund till val av system. De hade alla en positiv attityd mot systemet även om några av dem ansåg att det fanns problem. Anledningen till detta var just att enkelheten inom användbarheten var så bra att det vägde upp för de problem som fanns.

6.1.1 Inläring

Lärbarhet handlar enligt Nielsen (1993) om hur enkelt det är att lära sig de olika aspekterna om systemet. Informant 2 tog upp hur deras gamla system på Röda Korset var krångligt och onödigt svårt, men att deras anställda tycker att det nya systemet är enkelt. Universell användbarhet betyder enligt Hertzum (2010) att en mängd olika personer kan använda sig av systemet. I teoridelen nämner vi "walk up and use systems", vilket betyder att vem som helst kommer att förstå hur man använder systemet, oavsett förkunskaper. Det underlättar för företagen ifall systemet är så pass enkelt att alla anställda kan förstå hur det fungerar efter första användningen. PEAB som inte använde sig av e-utbildning alls innan systemstödet kan behöva ett enklare system så att majoriteten av användare kan lära sig hur det fungerar med digital utbildning. Röda Korset som har volontärarbetare kan också vinna på att använda ett enkelt system som kan kategoriseras som ett walk up and use system för att främja volontärarbetet. I intervjuerna påpekade flera av informanterna att de var positivt inställda till systemet just på grund av hur enkelt det var för medarbetarna att hantera. SATS hade det redan vid början av implementeringen då de ville ha ett system som skulle vara enkelt och okomplicerat för en icke-teknisk person att orientera sig i. De har också lagt en stor vikt vid

att utbilda sin personal och menar att systemets lärbarhet är en viktig del. Röda Korset ville också att systemet skulle vara lätt orienterat och att det dessutom skulle vara enkelt att skapa egna utbildningar för personalen. På PEAB så är systemet extremt enkelt för medarbetarna och cheferna att använda. Genom att systemen som företagen använder är enkla för dem så blir det lättare att förstå hur systemet fungerar och mer tid kan så läggas på att lära sig utbildningsmaterialet.

6.1.2 Motivation

Alla informanter beskriver att de har flera utbildningar öppet för alla medarbetare att genomföra. Informant 1, 2 och 3 har kommit längre i sina processer och har därav vissa upskilling utbildningar som är obligatoriska. Antonacopoulou (2000) tar upp hur anställda själva måste vara motiverade för att utbilda sig. Motivation är en viktig del för att anställda ska känna sig engagerade för att vidareutbilda sig. Som tidigare nämnt är det viktigt att den anställda känner en egen vilja att vidareutbilda sig. För att se till att sina anställda blir engagerade och motiverade till att utbilda sig så kan man se till att systemet erbjuder motivation på olika sätt. När man väljer system kan man då fokusera på vad man själv kan lägga in för motivation i form av videos, spel och ljud i sina interna utbildningar. Både informant 1 och 3 använder sig av påminnelser i systemet, hos SATS fungerar dessa som en sorts motivation för de anställda. Informant 1 som arbetar på SATS beskriver företagets utbildningar som något som kan anses hierarkiskt. "Efter två års arbete inom en viss roll får man möjlighet att utbilda sig vidare för en mer spetskompetens". Detta kan anses som en drivande motivationskraft för den enskilde anställda, med tydliga mål i form av tidsplan. Att som anställd själv hålla sig motiverad kan ses som en större utmaning än att genomföra en upskilling process. Informant 3 beskriver att företaget ställer krav på dess anställda att ta mer ansvar eller att utföra svårare arbetsuppgifter. Enligt Antonacopoulou (2000) så krävs det att den anställda själv också inser att den behöver utvecklas men det kan också krävas motivation för att ta steget för utvecklingen. För att förse sina anställda med motivation så har informant 3 arbetat mycket med intern rekrytering, precis som informant 1, vilket fungerar som en motivering för att gå utbildningarna. När man kolla på den anställdes livscykel blir det viktigt att se till att få upp de anställdas engagemang då den enligt Cattermole (2019) går ner efter två till fem år på ett företag. Detta kan vara en anledning till att PEAB och andra företag ställer krav på personalutvecklingen.

Upplevd användning är viktigt att kolla på utifrån företagets implementering av systemen. Som informant 3 tog upp så har systemet upplevts svårare än vad det är på grund av att implementeringen inte sköttes ordentligt och att det skedde missar med informationen till de anställda. För att anställda ska vilja jobba med systemet så kräver det enligt Hertzum (2010) att de ser systemet som användbart. Enligt Ottersten och Berndtsson (2002) visar sig användbarheten i samspelet mellan systemet och användaren. Informant 1 tar upp hur enkelt systemet fungerar hos SATS och hur det känns som en förlängning av deras verksamhet. Här så fungerar samspelet mellan systemet och användaren och därför upplevs systemet som enkelt. Däremot så nämner informant 3 också hur enkelt systemet är för cheferna och medarbetarna men för att implementeringen har varit svår har det blivit svårt för medarbetarna att samspela med systemet. Här är det ett system som också beskrivs som enkelt men där samspelet inte fungerat ordentligt. Den upplevda användbarheten från Hertzums (2010) teori blir därför sämre för medarbetarna och deras motivering för användandet av systemet kan sjunka.

6.1.3 Effektivitet

Effektivitet och error är viktigt då man vill ha effektiva processer och att resultaten ska bli så felritt som möjligt. När det kommer till LMS system så betyder det att systemets felhantering ska se till att användaren inte kan göra systemfel. Informant 3 tog upp hur de administrativa aktiviteterna i systemet kräver många klick, detta är något som drar ner effektiviteten. Det kan också bli en jobbig process för personalen när man ska utföra flera av dessa aktiviteter. Minnesvärdhet blir en viktig aspekt när det kommer till personal som inte utbildas så ofta. Enligt Nielsen (1993) så handlar minnesvärdhet om hur enkelt det är att återgå till systemet efter ett uppehåll. När det kommer till utbildning på företag så kommer de anställda inte ständigt att utbildas. Detta betyder att de kommer använda sig av systemet mer sporadiskt och därför bör minnesvärdheten vara hög.

6.1.4 Anpassningsförmåga

Anpassningsförmåga handlar om hur systemet ska vara anpassat för användare. Teoh och Neo (2007) tar upp hur det betyder att systemet bör anpassas utifrån vilka användarna är. Då allas inlärningsprocesser fungerar olika så bör det finnas möjlighet att anpassa systemet utifrån sina behov. När det kommer till digital undervisning så går det exempelvis att anpassa tiden man spenderar på utbildningen. Beroende på hur svårt man har med inläringen eller ifall man inte har så mycket fritid så kan man då anpassa det själv utifrån sina förutsättningar. Den situationella användbarheten fokuserat på hur systemet fungerar i olika situationer, som olika användare eller uppgifter. I intervjuerna tog informant 3 och 4 upp hur Grades LMS användbarhet skiljer sig mellan de olika användarna. Ett system som är enkla att använda för de som ska utbilda sig är bra men inte om det blir för jobbigt för den administrativa delen att lägga in alla uppgifter, certifikat och påminnelser så kommer systemet inte underlätta deras arbete.

6.1.5 Preferenser

Hedonisk användbarhet handlar om att användaren ska tycka om systemet. Enligt Hertzum är det en viktig del när man vill att användaren ska fortsätta använda sig utav systemet. Enligt Nielsen och Levy (1994) kan man se en korrelation mellan sin preferens för systemet och sina prestationer vid användning av det. Preferenser och design är en viktig del utav användbarheten och liknar Hertzums hedoniska användbarhet. Preferenser och design är en viktig del utav användbarheten då man enligt Nielsen och Levy (1994) kan se en korrelation mellan preferenser och prestationerna vid användandet av olika system så blir det viktigt att se till att de anställda tycker om systemet om man vill se bättre prestationer. Informanterna har en positiv inställning till systemet där både informant 1, 2 och 3 förklarar att det är på grund av enkelheten som den positiva inställningen existerar. Detta blir också intressant när vissa informanter nämner stora problem de har med deras system som exempelvis att det varit svårt att integrera eller den administrativa delen så har enkelheten fortfarande vägt upp. Onboarding processerna med systemstöd är generellt sätt uppskattat för alla företagen. Informant 1 och 2 använder sig av samma leverantör för deras process, där informant 1 beskriver systemet som ett stöd för hela organisationens slinga, allt från chefer till anställda, medan informant 2 inte delar samma uppfattning. Det som skiljer företagen åt är att informant 1 har använt sig av systemet i 4 år medans informant 2, som beskrev att de fortfarande uppskattade de fysiska mötena, har använt det i drygt 1 år. Liknande uppfattning får vi från informant 3 och informant 4 som arbetar inom samma systemstöd. Informant 3 har haft ett implementerade system i 4 år medans informant 3 nämner att systemet inte är färdigutvecklat ännu. Informant 3 har ett betydligt mer positiv syn på systemet än vad informant 4 har.

6.1.6 Organisatorisk användbarhet

Organisatorisk användbarhet tar upp hur användbarheten fungerar när flera personer ska använda systemet för olika uppgifter. Informant 1 och 3 tar upp hur de använder systemet både genom "framsidan" och "baksidan". För att den organisatoriska användbarheten ska vara bra så betyder det att dessa två sidorna måste korrelera med varandra så att ingen av dem inte kan göra några uppgifter för att den andra ligger back. Informant 2 tar också upp att den organisatoriska användbarheten inte är fulländad då deras systemstöd inte lyckats att integrera med de tidigare system de har på företaget.

6.1.7 Kulturell användbarhet

Kulturell användbarhet innebär att användare från olika kulturer kan ha olika uppfattningar om vad användbarhet är. Både informant 1, Röda Korset, och informant 2, SATS, är geografiskt utspridd men använder sig av samma system oavsett land. Ingen av informanterna nämner att detta har varit något problem. Systemstödet de använder sig av har olika funktioner för att anpassa sig, som exempelvis språkinställningar. LMS systemet är därför dels anpassat till universell och kulturell användbarhet.

6.2 Krav för systemstöd

6.2.1 Produktivitetsparadoxen

Informant 1, SATS, är det enda företaget som har fått ut full effekt från deras systemstöd. En av anledningarna är på grund av att de använt sig av systemet i 4 år. Som Brynjolfsson (1993) beskriver kan det ta längre än 5 år för användare att hantera och bli skickliga inom systemet. Detta blir tydligt när alla andra företag beskriver att de inte har fått ut full effekt och när de svarar på frågan om hur länge de använt systemet är det inte mer än 2 år. Informant 4 beskriver att de inte har full effekt på grund av väldigt enkla medel till exempel som att de inte har integrerat en organisatorisk användbarhet, alltså att de inte skräddarsytt systemet än. Den riktiga verkligheten kan vara att de använt systemet för kort tid (ett år) för att få ett bra resultat. Om 4–5 år kommer företaget kunna hantera exempelvis organisatorisk användbarhet men också har hunnit inkludera andra viktiga användbarhetsperspektiv, integrationer och bättre vana för användare som gör att systemstödet kommer uppnå full effekt.

6.2.2 Integration

Integrationen mellan det nya systemet och företagets gamla system är en viktig del när det kommer till samspelet mellan systemet. Röda Korset nämner att deras system inte är helt integrerat med deras andra system, detta kan resultera i att det krävs dubbelarbete. Om systemen kräver samma information men inte samarbetar med varandra så krävs det mer från den administrativa personalen som istället kan lägga den extra tiden på andra viktiga uppgifter.

6.2.3 Leverantör

Vid val av leverantörer är det viktigt att man som företag får den hjälp och kontakt man behöver från leverantören för att man ska känna sig nöjd med systemet. Informant 3 på PEAB nämnde att de ville ha mer och snabbare kontakt med deras leverantör för att få möjligheten att utveckla systemet mer. På Röda Korset tyckte de att de hade en bra kommunikation med deras leverantör och att deras system utvecklas eftersom. Förutom att ha en bra kommunikation med leverantören och känna att man får hjälp så är det också viktigt att se till att leverantören kommer fortsätta och att de inte riskerar att inte finnas kvar efter bara några år.

6.2.4 Faktorer

När system ska implementeras så är det viktigt att tänka på de fyra faktorerna, kostnad, kvalitet, tid och risk. När stödsystem köps in och börjar implementeras så kan det kännas som att produktiviteten går ner, detta kan ha att göra med att det investeras mycket pengar i systemet. Har man som PEAB, svårt med sin implementering så kan det kännas som det tar extra mycket kraft och energi för att få systemet att fungera. Här gäller det att hålla ut, som Brynjolfsson (1993) tar så kan det ta upp till 5 år innan man ser att investeringen betalar av sig. Priset och tiden för systemet, implementeringen och upplärningen är därför en relativ fråga som bör ställas vid valet av system.

6.2.5 Blend design

Informant 2 från Röda Korset är den enda av alla intervjuade som nämner att det var väldigt uppskattat med de fysiska mötena och att de fortfarande än idag använder sig delvis av det fysiska mötet som de anser fortfarande är en viktig del av processen. Informant 4 tar också upp hur det kommer finnas kvar en fysisk del av utbildningarna. Beroende på vad för sorts verksamheten man driver kan det vara mer optimalt än enbart e-utbildningar. Trots att mer och mer blir digitalt är det viktigt att fortfarande hitta den bästa lösningen för sina anställda. På Kicks utbildningar använder de sig utav rollspel, även om det går att göra genom ett system så kan det ge mycket mer för personalen att få uppleva det så som det kommer ske när de väl arbetar i butikerna.

7 Slutsats

Vad bör finnas i åtanke när företag väljer ett systemstöd med fokus på personalutveckling?

Den anställda måste finna motivationen för att utbilda sig själv men om systemet erbjuder motivation inom utbildningarna så kan det skapa en större vilja för den anställda att påbörja utbildningar. Motivation i form av spel, videos och andra interaktiva delar kan hjälpa de anställda att bli mer engagerade under utbildningarna.

Kunskapen om att ett system bör användas en längre tid för att få full effekt (Brynjolfsson, 1993). Systemstöden ger inte full effekt över en natt och detta måste finnas i åtanke när man väljer att implementera ett systemstöd. Ett av företagen var bara i uppstarten av sin implementering och kände inte att systemet gav så mycket och ett annat företag som aktivt jobbat i systemet ett år inte kände inte heller att det var helt optimalt då systemet inte var integrerat med deras redan använda system.

Pris har alltid en betydelse när företag väljer att investera i framtiden. Utifrån företagets storlek bör man välja en prisplan som är mest lönsam. Att exempelvis registrera sig för gratis provtid och läsa recensioner kan hjälpa att välja den ideala prissättningen för organisationer baserat på mål och syfte. Dock ska man ha i åtanke att nyanställda som inte har fått en omfattande onboarding har i slutändan behövt mer vägledning och träning som är mer kostsamt och tidskrävande för företaget.

Många intervjuade företag uppskattade en närmre relation till sin leverantör. Att välja en leverantör som inte riskerar att gå i konkurs om några år är viktigt i den aspekten. Det tar några år för ett system att få full effekt. Man bör göra en bakgrundskoll, undersöka hur länge leverantören har funnits på marknaden och göra en bedömning huruvida en leverantör kommer att finnas kvar på marknaden.

Vidare har det varit lyckat hos företag att skräddarsy sin LMS plattform. För att ge en känsla av att systemstöd blir en förlängning av företaget och för att kunna anpassa vilka olika typer av roller i företaget som skall ha olika typer av tillgång. Organisatorisk användbarhet är särskilt relevant i sammanhang då system drivs av flera användare som har olika roller och ansvarsområden vid användning av systemet. Två av företagen upplever sina systemstöd som rörigt, på grund av den anledningen att de inte gjort en rollbeskrivning. Det är viktigt att man skräddarsyr sitt system utifrån företagets användare så att inläringen blir så bra som möjligt.

Det viktigaste inom användbarhet för systemstöd som vi kom fram till av studien var hur pass enkelt systemet är. Alla företagen var eniga om att de valt systemstöd utifrån hur enkelt det var att både konstruera och genomföra utbildningarna samt enkelheten att navigera sig i det. Många av företagen som upplevde problem med sina nuvarande system, trots detta hade de en positiv inställning till systemet, på grund av att det var enkelt att använda för majoriteten av rollerna inom företaget. Summan av detta blir en kvalitativ inlärningsprocess som företaget kan dra stor nytta av.

För att summera slutsatsen viktigaste punkter:

- Budget och val av leverantör i form av riskbedömning
- För att uppnå full effekt krävs ett antal år av användning av systemet.
- Systemet ska stödja integration med befintliga system i organisationen.

- Systemen ska innehålla motivationsverktyg, men en viss motivation måste komma ifrån enskild anställd.
- Skräddarsy systemstödet för en bättre inläring och förbättrad användbarhet.
- Prioritera ett systemstöd vars utformning är enkel

Appendix 1: Mailutskick

Hej X,

Vi heter Magda Maesel och Ebba Pihl. Vi studerar sista terminen på systemvetenskapliga kandidatprogrammet på Lunds Universitet. Vi skriver en kandidatuppsats om användbarhet inom LMS system utifrån ett HR-perspektiv. Syftet med vår uppsats är att undersöka hur systemstöd kan stödja digital personalutveckling.

Vi uppskattar verkligen att du vill hjälpa oss med vår undersökning. Vi hade helst sett att genomföra en kort intervju via Zoom/Teams.

Allt som sägs under intervjun kommer behandlas konfidentiellt vilket betyder att det bara vi (Magda och Ebba) som kommer kunna se intervjumaterialet där dina personuppgifter kommer behandlas anonymt. Om det är någon fråga du inte vill besvara är det bara att säga till och du kan avsluta intervjun när du vill.

Vi kan även skicka ut frågorna i förväg så du får en uppfattning om vad det handlar om mer djupgående. Känner du att du vill ställa upp på intervjun kan du bara svara på detta mailet vilken dag och tid samt vilken digital plattform du vill genomföra intervjun på!

Ha en bra dag och stort tack igen!
Med vänliga hälsningar
Magda och Ebba

Appendix 2: Intervjufrågor

Bakgrundsinformation om informanten

- Yrkestitel
- Hur länge har du jobbat inom företaget?
- Hur länge har ni jobbat med systemstödet som ni använder er utav idag?

Användandet av systemstöd

- Hur fungerade introduktionsutbildningen för nyanställda och fortbildningen utan systemstöd?
- Hur fungerar introduktionsutbildningen för nyanställda och fortbildningen nu med hjälp av systemstöd?
- Upplever du att systemet stödjer ditt dagliga arbete? Exempelvis att du får en övergripande bild över hur långt dina medarbetare har kommit i sina utbildningar. Upplever du att systemet förbättrar din arbetsinsats? Exempelvis att systemet ger påminnelser vid behov.
- Tycker du att du uppnår de givna målen med att använda systemet? För din egen insats och organisationens? Krävs det mycket av dig för att uppnå vad du ska utföra i systemet?

Utvecklingsmöjligheter

- Vad förser ni till era nyanställda med för material/utbildningar? Vilka datoriserade systemstöd finns det för att stödja detta?
- Erbjuder ni utbildningarna till era anställda eller får de själva söka sig till dem? Hur fungerar det om en anställd gör en extern utbildning som kan relateras till deras arbetsuppgifter?
- Sätter ni upp kompetensmål för era anställda? Finns det verktyg inom systemstödet som gör att de anställda blir motiverade att utbilda sig? Ex diplom.

Användbarheten

- Hur ser du på valet av system? Utformningen, funktionerna, hanteringen? Hade du själv valt det? Varför, varför inte?
- Har du en positiv eller negativ attityd till användningen av systemet? Hur upplever du inlärningsprocessen? Anser du att det är enkelt eller svårt att arbeta med?

Appendix 3: Intervju 1

Företag	SATS
Fråga	Yrkestitel?
Svar	Nordic Culture and People Manager
Fråga	Hur länge har du jobbat inom företaget?
Svar	11 år
Fråga	Hur länge har ni jobbat med systemstödet ni använder er utav idag?
Svar	4 år
Fråga	Hur fungerade introduktionsutbildningen för nyanställda och fortbildningen utan systemstöd?
Svar	Det fungerade bra så länge det var en chef som tog ansvar för det och som såg ett värde av en bra onboarding och vidareutbildning/kompetenshöjning.
Fråga	Hur fungerar introduktionsutbildningen för nyanställda och fortbildningen nu med hjälp av systemstöd?
Svar	Onboardingen görs nu automatiserade med hjälp av en plattform som heter Typelane och det fungerar väldigt fint eftersom att det sker automatiskt med fina påminnelser och rätt typ av action beroende på var i resan som den nyanställda är. Vidareutbildning/kompetenshöjning är ett delat ansvar och vi ser det som att 10% står för någon form utav utbildning (klassrum, webinar etc.), 20% av utvecklingen sker med hjälp av stöttning och stöd från chefen och 70% av lärandet/utvecklingen sker on-the-job i möte med andra kollegor, medlemmar och av att lösa uppgifter etc.
Fråga	Upplever du att systemet stödjer ditt dagliga arbete? Exempelvis att du får en övergripande bild över hur långt dina medarbetare har kommit i sina utbildningar. Upplever

	du att systemet förbättrar din arbetsinsats? Exempelvis att systemet ger påminnelser vid behov.
Svar	Vi använder Learnster som möjliggör att följa upp team- och individ på ett mycket tydligt sätt (progress per utbildning m.m) och vi har också satt actions (påminnelser) för att motivera och engagera att fortsätta lärandet.
Fråga	Tycker du att du uppnår de givna målen med att använda systemet? För din egen insats och organisationens? Krävs det mycket av dig för att uppnå vad du ska utföra i systemet?
Svar	Definitivt! Vi är supernöjda och det gäller både mitt team som för användarna (medarbetarna på våra gym och huvudkontor) och nej, det krävs inte särskilt mycket av mig för att uppnå vad jag ska utföra.
Fråga	Vad förser ni till era nyanställda med för material/utbildningar? Vilka datoriserade systemstöd finns det för att stödja detta?
Svar	Som tidigare nämnt har vi ett LMS som heter Learnster och en digitalt checklista-plattform i Typelane. Den nyanställde får gå igenom både material att läsa på, praktiska uppgifter att genomföra och både online- och kalsrumsutbildning som är onboardingen. De får lära sig mer om den specifika rollen, introduktion till SATS som företag (historia, strategi, värderingar och produkt m.m).
Fråga	Erbjuder ni utbildningarna till era anställda eller får de själva söka sig till dem? Hur fungerar det om en anställd gör en extern utbildning som kan relateras till deras arbetsuppgifter?
Svar	Vi har en gedigen utbildningsverksamhet genom vår SATS Academy, med utbildningar inom säkerhet, sälj, ledarskap, service och produkt (gruppträning och personlig träning) och dessutom har vi ett Platschefs-traineeprogram, Future SATS Leader program, och ett ledarprogram, SATS Strong Leader program, för ledare med 2- 4 års erfarenhet. Dessutom har vi SATS Manager Days tre gånger per år som syftar till att informera, utbildning och inspirera. För våra ledare på våra huvudkontoret erbjuder vi en kvartalsinspirationsutbildning som

	vi kallar 'Level-up' och den är 45 min per tillfälle. Extern utbildning erbjuds vid de tillfällen vi saknar intern kompetens eller behöver uppskilla en medarbetare.
Fråga	Sätter ni upp kompetensmål för era anställda? Finns det verktyg inom systemstödet som gör att de anställda blir motiverade att utbilda sig? Ex diplom.
Svar	Kompetensmål sätts under SATS ePerformance conversation (årligt medarbetarsamtal) och som sedan följs upp under året. Diplom ges vid genomförda utbildningar som medför en ny kompetens.
Fråga	Hur ser du på valet av system? Utformningen, funktionerna, hanteringen? Hade du själv valt det? Varför, varför inte?
Svar	Det ska vara enkelt (användarvänligt för både backend och front), kunna SATS:ifieras i tone of voice och såklart erbjuda en sammalika upplevelse på dator som mobil etc.
Fråga	Har du en positiv eller negativ attityd till användningen av systemet? Hur upplever du inlärningsprocessen? Anser du att det är enkelt eller svårt att arbeta med?
Svar	En positiv inställning eftersom det är straight forward, enkelt att hantera och inte komplext, det känns också som en förlängning av SATS gym och det gör det mer lustfyllt. Summan blir en kvalitativ lärningsprocess.

Appendix 4: Intervju 2

Företag	Röda korset
Fråga	Yrkestitel?
Svar	Tematisk rådgivare pedagogik, Learning Designer
Fråga	Hur länge har du jobbat inom företaget?
Svar	5 år
Fråga	Hur länge har ni jobbat med systemstödet ni använder er utav idag?
Svar	1 år
Fråga	Hur fungerade introduktionsutbildningen för nyanställda och fortbildningen utan systemstöd?
Svar	Våra introduktionsdagar har varit två heldagar med anställda från alla våra kontor. Det har varit väldigt uppskattat att träffa personal från andra verksamheter och det som uppskattats mest har varit just interaktionen och det fysiska mötet med andra medarbetare.
Fråga	Hur fungerar introduktionsutbildningen för nyanställda och fortbildningen nu med hjälp av systemstöd?
Svar	Vi använder inte systemstödet för detta idag. Vi har precis påbörjat en process för att digitalisera och effektivisera introduktionsutbildningen så att den finns för den nyanställde när den är ny på jobbet men att fortfarande ha kvar det fysiska mötet som uppskattats.
Fråga	Upplever du att systemet stödjer ditt dagliga arbete? Exempelvis att du får en övergripande bild över hur långt dina medarbetare har kommit i sina utbildningar. Upplever du att systemet förbättrar din arbetsinsats? Exempelvis att systemet ger påminnelser vid behov.

Svar	Vi har möjlighet till mycket bättre överblick än i tidigare system. Fortfarande saknas dock integrationer med andra system vilket kommer göra att vi kan få ut full effekt av våra system.
Fråga	Vad förser ni till era nyanställda med för material/utbildningar? Vilka datoriserade systemstöd finns det för att stödja detta?
Svar	Jag är inte rätt person att svara på detta, ej mitt ansvarsområde. Vi har grundkurser som finns som webbkurser för nyanställda i tjänsteorganisationen och för våra frivilliga. Utöver detta ansvarar varje lokal krets för introduktion för sina frivilliga och vår rekryteringsansvarige för introduktion av tjänstepersoner.
Fråga	Erbjuder ni utbildningarna till era anställda eller får de själva söka sig till dem? Hur fungerar det om en anställd gör en extern utbildning som kan relateras till deras arbetsuppgifter?
Svar	Förstår inte frågan, erbjuda eller söka sig till. Alla våra kurser ligger öppna för alla på plattformen men man måste själv gå in där och söka upp de kurser man ska gå. Vill man gå en extern utbildning behöver det stämmas av med närmaste chef.
Fråga	Sätter ni upp kompetensmål för era anställda? Finns det verktyg inom systemstödet som gör att de anställda blir motiverade att utbilda sig? Ex diplom.
Svar	Vår plattform är inte ett kompetenshanteringssystem. Diplom finns att slå på, diplom är dock mer motiverande för våra frivilliga än våra tjänstepersoner.
Fråga	Hur ser du på valet av system? Utformningen, funktionerna, hanteringen? Hade du själv valt det? Varför, varför inte?
Svar	När vi köpte in systemet hade vi tre större effektmål som systemet uppfyller. Användarupplevelsen var en viktig faktor, det ska vara lätt att gå kurser för de som inte är så vana och också vara enhetsberoende. Vissa funktioner saknar vi eller tycker kunde se

	<p>ut på ett annat sätt, exempelvis är statistikfunktionen inte helt optimal. Systemet är en SAAS-tjänst så vi känner att systemet utvecklas och förbättras allt eftersom och vi har också väldigt bra dialog med leverantören. En annan viktig funktion var också att det skulle vara enkelt för tjänstepersoner att skapa egna kurser med stöd från Utbildningsenheten och systemet är väldigt lätt att använda. I valet av leverantör hade vi två likvärdiga system som uppfyllde våra krav och då blev den avgörande faktorn priset.</p>
Fråga	<p>Har du en positiv eller negativ attityd till användningen av systemet? Hur upplever du inlärningsprocessen? Anser du att det är enkelt eller svårt att arbeta med?</p>
Svar	<p>Jag har en positiv attityd till systemet. Det ger oss stora möjligheter att bygga och automatisera målgruppsanpassade flöden. För att få detta på plats behöver vi dock integrationer med andra system som inte är på plats ännu. Inlärningsprocessen för att lära sig systemet? Det är ganska enkelt men har som sagt mycket avancerade flexibla lösningar som skulle kräva att man jobbar mer intensivt med plattformen. Jag har bara implementerat systemet som en liten del av min tjänst. Användarna upplever systemet enkelt att använda och mycket enklare än vårt internationella LMS – Cornerstone.</p>

Appendix 5: Intervju 3

Företag	PEAB
Ebba	Vad är din yrkestitel?
Informant 3	Kompetenssamordnare
Ebba	Ja
Informant 3	Men jag kan också i grunden är det en HR-specialisttjänst jag har.
Ebba	Ja va bra. Hur länge har du jobbat inom företaget?
Informant 3	Sen 2003
Ebba	Vet du hur länge ni har jobbat med Grade?
Informant 3	Vi införde detta 2018, systemet. Så att med Grade har man väl jobbat kanske nått år till innan det, men om jag får säga liksom så är det sen 2018, det va då vi tog det här systemet i, ja igång.
Ebba	Ja, hur fungerade introduktionsutbildningarna och fortutbildningarna innan ni hade systemet?
Informant 3	Vi kunde i princip inte göra e-utbildningar innan själva, utan det va vi tvungna att göra via externa leverantörer. Men med det här verktyget så kan vi skapa egna e-utbildningar och vi kan också bädda in andra leverantörers e-utbildningar i vårt LMS. Så det är en jättestor skillnad med det här systemet. Sen kan jag säga, vi hade inte, i byggbranschen så är det, så va det inte så vanligt att gå i e-utbildningar tidigare, utan vi gjorde nästan allting som lärarledda klassrumsutbildningar.
Ebba	Ja, och upplever du att systemet stödjer ditt dagliga arbete?
Informant 3	Ja det gör det, om jag tittar bara på mig så gör det. Jag har ju tillgång också till två delar kan man ju säga av det här systemet asså både framsidan och baksidan, eftersom jag då också kan administrera och tillverka saker men om jag tittar på bara våra användare så har ju dom bara tillgång då till en sida och de

	<p>använder inte den dagligen kan man då säga i sitt arbete så som jag gör som arbetar med själva liksom utbildningarna men när de behöver så är det ett lätt sätt för dem att få in, göra det de ska och gå ut igen så att säga och fortsätta med sitt ordinarie arbete.</p>
Ebba	<p>Ja, och upplever du att systemet har förbättrat din arbetsinsats?</p>
Informant 3	<p>Ja det tycker jag. Ska jag tänka, nu har jag ju en helt ny roll i samband med att vi införde det här systemet också, vi hade inte den tjänsten som jag har idag innan vi införde systemet och då fanns det inte heller inga som tillverkade e-utbildningar så att det är ju jätte annorlunda kan väl säga för PEAB som företag att använda det här systemet.</p>
Ebba	<p>Va bra, tycker du att du uppnår det givna målen med att använda systemet?</p>
Informant 3	<p>Om man menar givna mål, det kan ju vara lite olika, givna mål kan ju va mål som vi har satt i våran affärsplan till exempel, och där tycker jag att vi gör det. Då, är väl i och för sig också målen anpassade efter vad man kan göra i det här systemet, men om jag tittar på målen med hur vi ska använda systemet, asså hur har man tänkt att det ska användas, hur mycket ska vi ha fått in i systemet, hur många skulle kunna använda det och så där, då kan jag väl tycka att vi inte har nått dom målen tillräckligt. Jag kan se att det har, de tar längre tid för användarna att börja använda det på ett tillräckligt bra sätt än vad vi har gjort. Jag tycker inte att vi hade tillräckligt bra implementeringsutbildningar för, asså inte dom som va jag utan för de andra vanliga användarna så att säga, så dom fick inte, vi införde liksom också ett ganska så annorlunda sätt att arbeta på i samband med det här, asså hur skulle man, hur skulle vi jobba med utbildningar och det va man inte helt tydlig med när vi införde systemet så att när då liksom dom, den vanliga användaren går in så tänkte man att allting ska fungera så som det gjorde tidigare men det gör det inte och då tycker man att det är lite konstigt och då tar det lite tid, det bli, det skapar en ganska hög tröskel för att börja använda systemet när man inte förklarat att det blir ett annat arbetssätt det va också en hel del andra uttryck och så som skulle användas och dom gjorde man inte heller nån större reklam för att man skulle använda. Egentligen är systemet jätteenkelt att använda det är väldigt anpassat för chef och medarbetare att på ett vänligt sätt jobba med olika saker att gå en utbildning, genomföra utvecklingssamtal, lägga upp en utbildningsplan. Men för många av våra användare så har det varit svårt just för att man inte har förklarat det här med att, nu kommer det här systemet</p>

	och arbetssättet kring det skiljer sig en hel del ifrån hur du har gjort innan. Så att egentligen är det lätt men det blev lite svårt.
Ebba	Vad förser ni era nyanställda med för material och utbildningar, vilka datoriserade systemstöd finns det för att stödja detta?
Informant 3	Vi har ett antal olika introduktionsutbildningar som ligger i själva systemet, och där förklara vi mycket kring själva anställningen i PEAB, hur fungerar olika saker, var hittar man olika saker, vad har vi för regler, det har vi då en introduktion som gäller för hela koncernen. Sen har vi även gjort, sen så har vi i vår organisationsstruktur så kan man bryta ner och då finns det introduktionsutbildningar även på lägre organisationsnivåer som då riktar sig ännu mera som så här gör vi hos oss. Så att det har vi dessutom så kan man då registrera tidigare utbildningar, alltså jag har gått utbildningar på ett annat företag som jag, kanske är gällande, det kan vara ett certifikat som kanske har en viss löptid att den gäller i fem år och jag är inne på år två, då måste vi registrera den på en kursmall som det kallas för, för att vi sen ska veta att det gäller just den kursen och att vi ska uppdatera den om tre år. Och sen lägger vi också in då andra typer av, som kanske inte är introduktionsutbildningar men utbildningar du behöver tidigt i din anställning för att utföra ditt arbete. Så vi försöker att skilja på introduktionsutbildningar och utbildningar du behöver för att utföra ett arbete. Det kan man göra, plus att man kan då lägga upp en utbildningsplan för alla de här sakerna, det är ju också någonting som vi kan göra i det här systemet så att säga. Och vi kan också registrera dokument av olika sorter.
Ebba	Får de anställda då själva känna, nu vill jag utbilda mig inom det här?
Informant 3	Ja, det kan man ju säga sen så går det alltid en fråga till chefen som måste göra en attest, för att godkänna att personen går utbildningen. Vi har ju heller inte utbildningar som inte är anpassade efter vår verksamhet som vi erbjuder, alltså du kan inte gå en utbildning i franska till exempel. Det går liksom inte utan du får gå entreprenadjuridik eller ja nånting annat som liksom är kopplat till verksamheten så att på det viset så är det fritt, asså det finns ett jättestort utbud, vi rekommenderar vissa olika eller visar att har du den här befattningen så har vi ett visst antal utbildningar som vi säger de här riktar sig till den rollen som du har. Sen finns det ändå helt öppet att man kan gå in och titta på precis vad som helst, så att jag kan anmäla mig till en kurs som egentligen inte är riktad till mig. Så på det viset så finns det ett jättestort utbud. Sen så kanske det inte är så intressant för mig att gå en utbildning som jag inte kan använda mig av sen. Men möjligheten finns.

Ebba	Ja, sätter ni upp kompetensmål för era anställda och finns det verktyg inom systemstödet som gör att anställda blir motiverade att utbilda sig?
Informant 3	Ja vad ska man säga på det. Vi genomför ju utvecklingssamtal, så det är ju ett sätt att säga vilken kompetens en person ska ha. Vi gör ju också då en vägledning som vi kallar det för, asså en rekommendation för vad en befattning ska ha, sen blir ju den lite trubbig kan man säga, den vägledning för befattning för en måste man ju ändå titta på den enskilda personen, stämmer det här överens med den här personen, den kanske har en viss utbildning i grunden eller just den har inte de arbetsuppgifterna som gör att den behöver gå alla utbildningar. Din första fråga va om?
Ebba	Ja om kompetensmål.
Informant 3	Kompetensmål ja, a men det skulle jag nog säga är de två olika, så att vi har den här vägledningen som är lite mer allmän och sen så har vi då att man kan göra en utvecklingsplan tillsammans med sin chef och oftast görs ju den då i utvecklingssamtalet. Sen kan det faktiskt sättas upp även kompetensmål i våran affärsplan, och det kan va att vi ser att vi behöver, ja man ser digitalisering kanske, eller vi ser att vi har stora brister i ledarskap eller kanske någonting, jag men då ställer man större krav där att alla ska ha en miniminivå kanske på någonting eller. Och då blir det en satsning man gör på olika typer av utbildningar. Med då är ju den också lite mer generell kan man ju säga. Och om folk ska bli sugna på utbildning, ja asså vi försöker ju framför allt att vara tydliga i det här systemet vad som gäller för olika utbildningar, oftast är det ju inte att man så här ahh vad ska jag göra imorgon? Jag kanske ska gå en utbildning. Och sen går man in och börjar söka och ser om man hittar nåt som verkar kul. Så det blir det liksom inte, men i arbetet så ser man ja men jag kommer att behöva den här typen av utbildning och det kan ju va lite mera otydliga utbildningar som typ ledarskap eller juridik eller någonting som inte är direktkopplat till att ja men jag måste ha det här certifikatet för att få utföra den här arbetsuppgiften. Där blir det ju aldrig att man liksom som åh jag måste vara motiverad för att gå, nä men det måste du göra för annars kan du inte utföra arbetet då får du gå hem liksom. Men när det gäller de andra så försöker man ju ändå att i kursmallen så att säga, alltså att man går in och läser om själva utbildningen så försöker man beskriva den så tydligt vi kan det och ibland även så inspirerande vi kan, och inspirerande det kan ju va på dom här mera liksom med inriktning på ledarskap där man kanske mera vill göra reklam för att det är viktigt att du utbildas sig

	<p>och oftast är det också utbildningar som tar lite mera tid, så då måste ju medarbetaren vara motiverad för att kunna lägga tid på att gå utbildningen för det är sånt här som, de låter ofta roligt när man ska göra det när man anmäler sig, sen när man ska genomföra det så är det ofta lite svårare så då sitter man med sina arbetsuppgifter och så kan man gå ifrån och ja man kanske till och med ska åka iväg och va borta tre dagar, inte alltid lika lätt. Men så att vi gör väl inte så mycket för att folk ska liksom bli sugna på att utbilda sig på det sättet, samtidigt så ställer vi ju krav på att man ska utvecklas. Vi vill ju att man ska ta på sig mer ansvar eller utföra svårare arbetsuppgifter, vi vill att man ska ta andra befattningar så jobbar en hel del med internrekrytering och när vi då gör det då ställer man ju också krav på en viss utbildning. Vi har ett exempel, när man går från yrkesarbetare och ska bli tjänsteman, man ska få en arbetsledarroll till exempel, då ställer vi krav att du måste gå vissa utbildningar för att få ta den här tjänsten. Så det är ju också ett sätt att motivera och förhoppningsvis så tycker man att det verkar kul också att få lära sig de här sakerna för att kunna liksom byta banan helt enkelt i livet skulle man kunna säga.</p>
Ebba	Ja
Informant 3	Svårt att sammanfatta kanske kort
Ebba	Ja, nä men det lät bra. Hur ser du på valet av systemet med utformningen och funktioner och hantering? Hade du själv valt det?
Informant 3	<p>Jag är lite kluven, jag tycker att det är ett väldigt bra system när det gäller chef, medarbetare. Det är lite svårare att hantera för dom som jobbar administrativt, asså om man ska in i baksidan som vi kallar det. Där är inte systemet lika enkelt, det är många klick, det är lite ologiskt många gånger, till exempel så hänger det inte ihop att vi har en aktiv kursmall, alltså där man kan anmäla sig och skapa kurstillfällen, till att om man skulle gå och behöva efterregistrera och säga ja men de här personerna har redan gått, vi ska registrera de på den här, då måste man ha en separat kursmall för det som man också måste lägga upp. Och ska du då lägga till ett certifikat så måste du, som är tidsindikator kan man säga, att här ska vi påminna om att du har fått den här behörigheten och den går ut om fem år, då måste man göra ytterligare en så här kursmall. Och om du ska sen, och ska du då liksom registrera folk så måste du in på de här olika ställena och klicka och dona och göra saker, plus så ska du kanske då lägga in ett dokument för att du ska få ett intyg på något sätt. Så det är ganska mycket steg för den jobbar administrativt. Så därav hade jag nog funderat igenom lite mera om det här, om det mötte våra krav. Vi jobbar ju också</p>

	<p>mycket med rapporter och så, och dom är också rätt så svåra att hantera, man måste lära sig dom liksom och det tycker jag är synd att man måste göra. Sen så tror jag att man skulle gjort mer reklam i början precis som jag sa inledningsvis, till chef och medarbetare, hade man förklarat bättre, gjort mer reklam för hur man skulle jobba, hur lätt det skulle bli då tror jag att jag hade valt systemet i alla fall för att det är otroligt enkelt, det är rätt så tilltalande och trevligt på det liksom, på framsidan om man säger. Så liten kluven bild.</p>
Ebba	<p>Ja, då kommer sista frågan här, det går lite in i samma som du tagit upp men har du en positiv eller negativ attityd mot användandet av systemet, hur upplever du inlärningsprocessen och anser du att det är enkelt eller svårt att jobba med?</p>
Informant 3	<p>Ja amen jag har en positiv inställning i grunden för att jag tycker att det är ett bra system. Sen så är det saker som är svåra, och det är saker som är krångliga som jag sa. Dock skulle man ju önska en snabbare utvecklingsmöjlighet, asså att ha en snabbare dialog med Grade och att man fick utveckla mer, för att det hade kunnat göras ganska enkelt känner vi vissa saker. Så att hade man fått den, så hade jag nog varit ännu mera positiv sen så tror jag att amen det här systemet kommer vi ha kvar och jag tycker att det är bra, jag ser ju också att dom allra flesta som ska jobba i det är ju den vanliga användaren och för dom är det himla enkelt. Så på det sättet så tycker jag att det är bra, jag är positiv inställd till systemet, trots att jag tycker att det är lite krångligt.</p>

Appendix 6: Intervju 4

Företag	Kicks
Fråga	Hur fungerade introduktionsutbildningen för nyanställda och fortbildningen utan systemstöd?
Svar	Ledarledda utbildningar, introduktion utifrån checklista.
Fråga	Hur fungerar introduktionsutbildningen för nyanställda och fortbildningen nu med hjälp av systemstöd?
Svar	Introduktionsutbildningen är än ej digitaliserad, utveckling pågår där den allmänna delen kommer vara digital men den rollspecifika kommer fortsatt vara utan systemstöd
Fråga	Upplever du att systemet stödjer ditt dagliga arbete? Exempelvis att du får en övergripande bild över hur långt dina medarbetare har kommit i sina utbildningar. Upplever du att systemet förbättrar din arbetsinsats? Exempelvis att systemet ger påminnelser vid behov.
Svar	Det du kan få digitalt som du kan ta del av när det passar dig, måste ses som fördelaktigt. Ledare kan följa utbildning hos sina medarbetare via systemet.
Fråga	Tycker du att du uppnår de givna målen med att använda systemet? För

	din egen insats och organisationens? Krävs det mycket av dig för att uppnå vad du ska utföra i systemet?
Svar	Ingenting kan lösas med bara ett system, det måste finnas en tydlig process och att denna följs. Systemet är en del av flera resurser.
Fråga	Vad förser ni till era nyanställda med för material/utbildningar? Vilka datoriserade systemstöd finns det för att stödja detta?
Svar	Onboardingmaterial finns i preboardingsyfte, i onboarding företagskännedom, ledningsgrupp, hur vi leder bolaget, ledarskapet, KICKS purpose, värderingar, affärsidé, vision, var finner jag information, arbetsmiljö, arbetsrätt – beroende på roll, kort intro till HK. Försäljningsmetodik/processer. Produktkunskap för medarbetare i butik. Makeup/hud.
Fråga	Erbjuder ni utbildningarna till era anställda eller får de själva söka sig till dem? Hur fungerar det om en anställd gör en extern utbildning som kan relateras till deras arbetsuppgifter?
Svar	I systemet nu så finns en hel uppsjö av aktiviteter att ta del av. Men det ligger inte begränsat utifrån medarbetarens aktuella behov. Ett önskemål för framtiden att det blir tydligare och mer rollstyrt (obligatoriskt, påbyggnad etc).
Fråga	Sätter ni upp kompetensmål för era anställda? Finns det verktyg inom systemstödet som gör att de anställda blir motiverade att utbilda sig? Ex diplom.

Svar	Ja, till viss mån. Målsättning ser dock olika ut inom olika verksamheter, finns inget företagsmål kring kompetensutveckling. Medarbetare får poäng för var utbildning man genomgår.
Fråga	Hur ser du på valet av system? Utformningen, funktionerna, hanteringen? Hade du själv valt det? Varför, varför inte?
Svar	Vi har en begränsad version av Grade vilket leder till att vi dagsläget har utmaningar och inte kan göra riktigt det vi vill göra.
Fråga	Har du en positiv eller negativ attityd till användningen av systemet? Hur upplever du inlärningsprocessen? Anser du att det är enkelt eller svårt att arbeta med?
Svar	Det beror på vem du frågar, systemet är olika användarvänligt och tillgängligt för olika medarbetargrupper. Finns ofantliga möjligheter i systemet, det faktum att vi inte kan göra allt handlar mycket om vårt initiala val när vi implementerade systemet. Det gör också att systemet är svårt att arbeta med just nu.

Referenser

- Antonacopoulou, E. (2000). Employee development through self-development in three retail banks, *MCB University Press*, vol. 29, no.4, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 16 April 2021]
- Ardito, C., Costabile, M.F., De Marsico, M., Lanzilotti, R. Levialdi, S., Roselli, T. och Rossano, V. (2005) An approach to usability evaluation of e-learning applications, *Springer-Verlag*, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 16 April 2021]
- Azad, M., och Sievers, M. (2013). Systems Integration: Key Perspectives Experiences, and Challenges, *Systems Engineering*, vol. 17, no. 1, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 10 Maj 2021]
- Bauer, T.N. och Erdogan B. (2011) Organizational socialization: The effective onboarding of new employees, *American Psychological Association*, vol. 3, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 12 April 2021]
- Black, E., Beck, D., Dawson, K., Jinks, S. och DiPetro, M. (2007). The other side of the LMS: Considering implementation and use in the adoption of an LMS in online and blended learning environments, *TechTrends: Linking Research och Practice to Improve Learning*, vol. 51, no. 2, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 10 Maj 2021]
- Brynjolfsson (1993). The productivity paradox of information technology, *Communications of the ACM*, vol. 36 ,no. 12, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 10 Maj 2021]
- Brynjolfsson och Hitt (1998). Beyond the productivity paradox, *Communications of the ACM*, vol. 41,no. 8, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 10 Maj 2021]
- Bryman, A. (2002). Samhällsvetenskapliga metoder, Trelleborg: Berlings Skogs
- Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder, 2nd edn, Solna: Liber AB
- Carman, J. (2005). Blended learning design: Five key ingredients, Available online: https://www.it.iitb.ac.in/~s1000brains/rswork/dokuwiki/media/5_ingredientsofblended_learning_design.pdf [Accessed 10 Maj 2021]
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent, *strategic HR review*, vol.18, no. 6, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 21 April 2021]

- Cheon, J. och Grant, M.M (2009) Are Pretty Interfaces Worth The Time? The Effects of User Interface Types on Web-Based Instruction, *Association for the Advancement of Computing in Education*, vol. 20, no. 1, Available online: <https://www.learntechlib.org/p/25210/> [Accessed 7 April 2021]
- Day, K. och Fedele, L. (2012). Learning at the Speed of Life. *T + D Magazine*. Available online: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/learning-at-the-speed-of-life> [Accessed 12 April 2021]
- Dorsey, P. (2000). Top 10 Reasons Why Systems Projects Fail, *Dulcian, inc.* Available online: http://rrsg.ee.uct.ac.za/courses/EEE4084F/Archive/2014/Assignments/Reading%20Assignments/Lect21-Dorsey_Top10ReasonsSystemsProjectsFail.pdf [Accessed 10 Maj 2021]
- ELearning (2013). The History of Learning Management Systems Infographic, Available online: <https://elearninginfographics.com/the-history-of-learning-management-systems-infographic/> [Accessed 5 April 2021]
- Elnaga, A. och Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, vol. 5, no. 4, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 27 April 2021]
- FinancesOnline (n.d). 76 Essential LMS och eLearning Statistics: 2020/2021 Market Share och Data Analysis, Available online: <https://financesonline.com/25-essential-learning-management-system-e-learning-statistics-analysis-of-trends-data-and-market-share/> [Accessed 5 April 2021]
- Grade. (n.d). KUNDCASEe: PEAB, Available online: <https://www.grade.com/kundcase/peab/> [Accessed 27 April 2021]
- Grade. (n.d). KUNDCASE: KICKS, Available online: <https://www.grade.com/kundcase/kicks-kundcase/> [Accessed 27 April 2021]
- Hertzum, M. (2010). Images of Usability, *International Journal of Human-Computer Interaction*, Available online: https://www.researchgate.net/publication/220302121_Images_of_Usability [Accessed 19 April 2021]
- Hirsch, A. (2017). Don't underestimate the importance of effective onboarding. Available online: https://shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx?_ga=2.10908028.935259115.1621418313-623062008.1620653678 [Accessed 14 April 2021]
- Houdek, P. och Koblóvský, P. (2017). Behavioural economics of organization: Employees and managers. *Ekonomie a Management*, Available online: https://www.researchgate.net/publication/315575871_Behavioural_Economics_of_Organization_Employees_and_Managers [Accessed 14 April 2021]

- Instructure (n.d). Our Story, Available online: <https://www.instructure.com/about/our-story> [Accessed 12 April 2021]
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees, *Employment Relations Today*, vol. 42, no. 2, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 12 April 2021]
- Lebedzeva, T. (2016). Technology Can Make Onboarding a Welcoming Experience, Available online: <https://www.tnt.com/technology-can-make-onboarding-a-welcoming-experience/> [Accessed 12 April 2021]
- Lindmark, A. och Önnevik, T. (2011). Human Resource Management: Organisationenens hjärta, Polen: Pozkal
- Longenecker, C. och Abernathy, R. (2013). The eight imperatives of effective adult learning: Designing, implementing and assessing experiences in the modern workplace. *Human Resource Management International Digest*, vol. 21, no. 7, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 12 April 2021]
- Moodle statistics (n.d). Statistics. Available online: <https://stats.moodle.org/> [Accessed 12 April 2021]
- Nielsen, J. (1993). Usability Engineering, Boston: Academic Press
- Nielsen, J. och Levy, J. (1994). Measuring Usability : Preference vs. Performance, *Communications of the ACM*, vol. 37, no. 4, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 14 April 2021]
- Nokelainen, P. (2006). An empirical assessment of pedagogical usability criteria for digital learning material with elementary school students, *Educational Technology och Society*, vol. 9, no. 2, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 14 April 2021]
- Nyberg, R. (1990). Inläring och motivation bland studerande i finlandssvenska handelsskolor - Forskningsteori och preliminära resultat. Tammerfors: Tampereen yliopisto.
- Ottersten, I. och Berndtsson, J. (2002). Användbarhet i praktiken, Danmark: Narayana Press
- Page, M. (2016). Why create a digital onboarding process?, Available online: <https://www.michaelpage.co.uk/advice/management-advice/attraction-and-recruitment/why-create-digital-onboarding-process> [Accessed 13 April 2021]
- PEAB. (n.d). Personal, Available online: <https://peab.se/om-peab/kontakta-oss/personal/> [Accessed 27 April 2021]
- Randstad. (2019). What is upskilling and how do you help employees achieve it?, Available online:

<https://www.randstad.ca/employers/workplace-insights/talent-management/what-is-up-skilling-and-how-do-you-help-employees-achieve-it/> [Accessed 21 April 2021]

Röda korset. (2019). Röda korsets årsberättelse, Available online:

https://www.rodakorset.se/globalassets/rodakorset.se/dokument/om-oss/ekonomi/arsredovisningar-och-arsberattelser/arsberattelse_roda_korset_2019.pdf [Accessed 27 April 2021]

SATS. (n.d). DETTA ÄR SATS, Available online: <https://www.sats.se/om-sats/> [Accessed 27 April]

Stone, D. och Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resources management, *Human Resource Management Review*, vol. 25, no. 2, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 27 April 2021]

Stone, D., Deadrick, D., Luksazewski, K. och Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management, *Human Resource Management Review*, vol. 25, no. 2, Available through: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 27 April 2021]

Sullivan, J. (2015). Preboarding Stops New Hires from Walking Away From Already Accepted Offers, Available online: <https://www.ere.net/preboarding-stops-new-hires-from-walking-away-from-already-accepted-offers/> [Accessed 13 April 2021]

Teoh, B. och Neo, T. (2007). Interactive Multimedia Learning Students' Attitudes and Learning Impact in an Animation Course, *Thrkish Online Journal of Educational Technology*, vol. 6, no. 4, Available online: <https://eric.ed.gov/?id=ED499660> [Accessed 20 April 2021]

Ulrich, D. och Brockbank, W. (2011). *Värdeskapande HR*, Malmö: Holmbergs

Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, Available online: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html> [Accessed 23 April 2021]

<https://www.tlnt.com/technology-can-make-onboarding-a-welcoming-experience/>

Referenser - Figurer och Tabeller

De Domenico, A. (n.d) The LMS market 2020-2027, Available online:

<https://www.dyndevic.com/en/news/the-lms-market-2020-2027-infographic-ELN-1148/> [Accessed 5 April 2021]