



**Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för Ekonomi och Management
Kandidatuppsats, Företagsekonomi
Ronneby, Vt. 2002**

KARTLÄGGNING OCH UTVÄRDERING AV UTBILDNINGAR – EN SVAGHET I FÖRETAG?



Författare:

Annika Andersson

Nina Blomkvist

Goce Lamevski

~ ABSTRACT ~

- Course:** Bachelor thesis, spring – 2002, Business Administration, 10 Swedish credits.
- Title:** Educational mapping and evaluation– a weakness in companies?
- Authors:** Annika Andersson, Nina Blomkvist and Goce Lamevski
- Supervisor:** Göran Alsén, Blekinge Institute of Technology
- Purpose:** Our purpose with this essay is to describe and create an understanding for the factors that lie behind educational mapping of needs in companies. This also implies to the evaluation measures that are used and how effects can be made clear in the organization. Further, the purpose of the study is to confront the criticism that is discussed in the introduction.
- Method:** In this study we have used semi-structured qualitative interviews with those responsible for education in the telecommunication industry.
- Results:** Our conclusion is that companies evidently do a lot of careful work when mapping educational needs, in contrast to the criticism that some researchers point out. Further we have found that companies, first of all, use questionnaires in the evaluation process and that the purpose especially seems to be to improve education in the future. When it comes to making effects of education clear, we have noticed that the dynamic environment can be an explanation to why companies do not place more time and resources to this element. Our interpretation is that manufacturing companies, through knowledge examination, have greater opportunity than service companies, to understand educational effects.

~ SAMMANFATTNING ~

- Kurs:** Kandidatuppsats 41-60p, våren - 2002, Företagsekonomi
- Titel:** Kartläggning och utvärdering av utbildningar – en svaghet i företag?
- Författare:** Annika Andersson , Nina Blomkvist och Goce Lamevski
- Handledare:** Göran Alsén, IEM, Blekinge Tekniska Högskola
- Syfte:** Vårt syfte med uppsatsen är att beskriva och skapa förståelse för vilka faktorer som ligger bakom hur företag kartlägger utbildningsbehov, vilka utvärderingsmetoder som används samt hur effekter kan tydliggöras i organisationen. Vidare är syftet att efter studien kunna bemöta den kritik som vi tar upp i problemdiskussionen.
- Metod:** Vi har i denna studie använt oss av semistrukturerade, kvalitativa intervjuer med utbildningsansvariga inom telecombranschen.
- Slutsats:** I vår studie har vi kommit fram till att företag lägger ner, ett till synes noggrant arbete med att karlägga behov för utbildning, i kontrast till den kritik som har framhållits av forskare. Vidare har vi funnit att företag främst använder sig av enkäter vid utvärderingsprocessen, samt att syftet med utvärderingen i första hand, verkar vara att förbättra kommande utbildningar. Vad gäller att tydliggöra effekter av utbildningar, har vi uppmärksammat att den dynamiska miljön kan vara en förklarande faktor till varför inte företag lägger ner mer tid och resurser på detta moment. Vi har gjort tolkningen att tillverkande företag, i större bemärkelse än tjänsteföretag, har möjlighet att genom kunskapsprövning, utläsa effekter av utbildning.

~ INNEHÅLLSFÖRTECKNING ~

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsning	10
2. Metod	11
2.1 Vetenskapsteoretisk inriktning	11
2.2 Datainsamlingsmetod	11
2.2.1 Vår urvalsprocess	11
2.2.2 Litteratursökning	13
2.2.3 Förberedelser	13
2.2.4 Intervjuernas strukturingsgrad	14
2.2.5 Genomförande av intervjuerna	14
2.2.6 Utskrift och analys av insamlat material	15
2.3 Relevans och trovärdighet	15
2.3.1 Källkritik	16
2.3.2 Efterforskning	16
3. Vår teoretiska referensram	17
3.1 Kompetensutveckling	17
3.2 Personalutbildning och personalutveckling	17
3.3 Registrering och kartläggning av utbildningsbehov	17
3.4 Hur sker planering och prioritering av personalutbildning?	19
3.4.1 Utbildningens syfte och mål	19
3.5 Utvärdering	20
3.5.1 Vad skall utvärderas?	20
3.5.2 Hur skall utvärdering ske?	21
3.5.3 Effekter	22
3.6 Organisationsteoretiska perspektiv	25
3.6.1 Teknisk-rationella perspektivet	25
3.6.2 Humanistiska perspektivet	26
3.6.3 Konflikt-kontroll perspektivet	26
3.6.4 Institutionella perspektivet	27
4. Redovisning av resultat	27
4.1 Presentation av företag	28
4.2 Kartläggning av utbildningsbehov	28
4.2.1 Interna behov	28
4.2.2 Externa behov	30
4.2.2 Medarbetarens roll och inflytande	31
4.3 Utvärdering	32
4.3.1 Utvärderingens struktur och utformning	32
4.3.2 Syftet med utvärdering	34
4.3.3 Effekter av utbildning	34
5. Analys	36
5.1 Behovskartläggning	36
5.2 Utvärdering	38
5.2.1 Syfte med utvärdering och effekter av utbildning	38
6. Slutsats	42
6.1 Efterforskning	44

~ SAMMANFATTNING ~

6.2 Självkritik/framtida forskning	44
7. Källförteckning	46
7.1 Litteratur.....	46
7.2 Artiklar	47
7.3 Muntliga källor	48
7.4 Internet	48

Bilagor:

Bilaga - Intervjufrågor

1. Inledning

I denna inledande del, diskuteras det problem som ligger till grund för denna studie.

1.1 Bakgrund

Frågan om vad kunskap är har sedan begynnelsen sysselsatt mängder av filosofer. Sokrates, Aristoteles, Kant, Wittgenstein, Popper, Ryle och Polanyi är några historiska internationella exempel. När vi försöker förstå vad dessa tänkare har sagt om kunskap, står det klart att begreppet är så mångfacetterat, att det inte går att fånga med bara ett enda ord. Ord som ofta används mer eller mindre synonymt med kunskap är t ex information, vetande, erfarenhet, färdighet och kompetens (Sveiby, 1995).

Kompetens är ett vidare begrepp än kunskap och innebär att den vunna kunskapen även skall kunna användas d.v.s. det är den faktor som möjliggör nyttjande av kunskap (Lindmark, 1990). *Kompetens* och *kompetensutveckling* används med olika betydelse. Om kompetens ges den innebörd som vi nämnt ovan, bör ordet kompetensutveckling beteckna *strategier* för utveckling av kompetens. Kompetensutveckling kan ske i olika former. Dalin (1988) delar in dessa enligt följande:

- Inläring genom krävande arbetsuppgifter
- Läsning av självinstruerande material
- Organiserad utbildning på jobbet
- Tillgång till handledning på jobbet
- Jobbrotation
- Studiegrupper på arbetsplatsen
- Studieresor
- Intern kurs, extern kurs

Stockfeldt (1988, i Granberg, 1998) behandlar i *Arbetslivets pedagogik – om kompetensutveckling i arbete och näringsliv* ganska ingående kompetensbegreppet. I ett avsnitt diskuterar han kunskap och kompetens. Han menar att förhållandena i skolan är alltför speciella för att kunskaperna ska kunna organiseras så att de fungerar i praktiken. Hur goda de skolmässiga kunskaperna än är, måste de sättas in i ett annat sammanhang, något som

innebär att tillfälle skapas att se sambandet mellan kunskaper och att de används på rätt sätt. Hos den som bär på kunskapen måste det dessutom finnas en *vilja* att använda dem. Enligt Granberg (1998), är frågan hur förnyelsen av kunskap i organisationen ska ske, en utomordentlig central och viktig fråga i samband med kompetensutveckling.

1.2 Problemdiskussion

Omfattningen av personalutbildning började öka under 1960-talet och i samband med detta började intresset för systematiskt kartläggning och analysering av utbildningsbehoven i arbetslivet. Under 1990-talet har kraven på kompetens förändrats och en anledning till det är den allt större komplexiteten i arbetslivet. Detta leder i sin tur till att de anställdas kompetens blir en allt viktigare konkurrensfaktor. Antingen produktionen består av varor eller tjänster är kompetensen en nyckelfaktor. Att investera i kompetens är god företagsekonomi. (Lundmark, 1998).

Målet med kompetensutveckling är att generera en ökad kunskap, som i nästa led omsätts i verksamheten och ökar värdeskapandet (Hansson & Andersson, 1999). Gary Becker, en amerikan som fick ekonompriset 1992, har funnit att investeringar i utbildning genererar mer tillväxt än traditionella investeringar i maskiner och byggnader (Sandberg, 1999). Utbildning och kompetensutveckling har kommit att inta en allt viktigare roll i den svenska samhällsdebatten (Axelsson, 1996).

Lönsamt att utbilda anställda

*Företag som satsar på kompetensutveckling av personalen blir lönsammare än andra företag. Det visar en ny rapport från Närings- och teknikutvecklingsverket (Nutek). De företag som satsade på kompetensutveckling hade i genomsnitt 50 procents bättre lönsamhet. Även produktiviteten höjdes, om än inte lika mycket.
(Svenska Dagbladet 2000-10-04)*

Utbildning och andra former av kompetensutveckling antas idag allmänt ha en mer avgörande betydelse för den ekonomiska och teknologiska utvecklingen i arbetslivet än kanske någonsin tidigare (Ellström, 1994). Svenska företag lägger ner mer än 40 miljarder kronor på personalutbildning varje år. I genomsnitt används 2,5 % av den totala arbetstiden till personalutbildning. Detta framgår av en publicerad rapport från Statistiska Central Byrån (Ny

Teknik, 1999-08-18). Totala antalet dagar för personalutbildning i företag ökade dramatiskt från andra halvåret 2000 till första halvåret 2001 från 10,2 miljoner till 14,1 miljoner utbildningsdagar, enligt Iva aktuellt (Ny teknik 2001-11-21). Stewart (1999) menar att intellektuellt kapital har blivit så viktigt, att företag som inte förvaltar kunskap faktiskt negligerar sin egen verksamhet.

Vi har uppmärksammat att telekommunikation är en bransch där det sker snabba förändringar i en konkurrensutsatt miljö. Utvecklingen av ny teknik förutsätter en modernisering av arbetsorganisationen och anpassning är ett nyckelord för att de nya möjligheterna och utmaningarna ska kunna utnyttjas. Teleoperatörerna har redan satsat betydande resurser på att utbilda och utveckla sina anställda (UNI Telecom hemsida 2000-10-03).

Det faktum att utbildning antas ha en alltmer avgörande betydelse i den teknologiska utvecklingen, har ställt oss frågande till hur företag egentligen hanterar utbildningsprocesser. Ellström (1994) är en författare som kritiserar företags sätt att agera i detta sammanhang. Han menar att samtidigt som samhället upplever stark tillväxt av organiserad utbildningsverksamhet, utför företag påfallande lite arbete med att analysera *behoven* för utbildning.

Dalin (1988) är en annan kritiker som menar att inläringen i företaget bidrar till att uppfylla målen för verksamheten. Detta är en självklar förutsättning, som Dalin hävdar ofta saknas. Ett utbildningsprogram kan isolerat sett ha klara mål. Men utan koppling mellan dessa mål och företagets mål, blir utbildningen lätt hängande i luften. Kunskaper och färdigheter som tillägnas, blir inte insatta i ett sammanhang som är meningsfullt för företaget. Dalin ställer sig kritisk till mycket av utbildningen i arbetslivet, då den ofta har ett oklart och svagt samband till de prioriterade behoven i företaget. Arbetet med att värdera huruvida utbildningsinsatser verkligen ger de *effekter* som åsyftas, får också ofta stå tillbaka. Kritiken kan visserligen tyckas vara aningen föråldrad, men vi vill påpeka att vi i vår litteratursökning inte funnit nutida kritiker som skulle tyda på att det har skett några förändringar på detta område. Denna kritik riktar sig alltså inte bara mot företags sätt att planera och fastställa *utbildningsbehov*, utan även mot deras förmåga att, genom utvärderingar, se vad de genomgångna utbildningarna har givit för *effekter* i verksamheten. Vi finner det synnerligen förundransvärt hur företag, med tanke på

hur stor mängd pengar som investeras i utbildningar, har råd att vara otillräckliga i dessa till synes ytterst viktiga moment.

Ovanstående resonemang har väckt ett intresse hos oss att vilja skapa förståelse för den planering och behovsanalysering som ligger bakom företags kompetenssatsningar samt huruvida de sedan utvärderar vad effekterna och nyttan blir av investeringen.

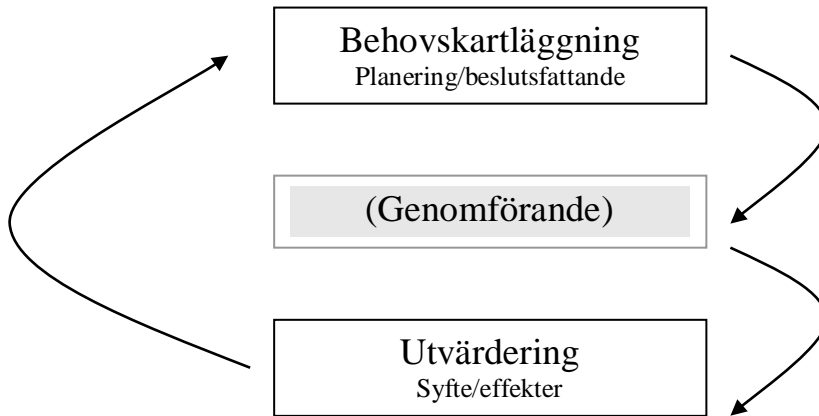
I vår uppsats fokuserar vi på att studera kompetensutveckling i form av personalutbildning (interna/externa kurser). Därmed bortser vi från övriga kompetensutvecklingsformer, som alltså inte genomförs i traditionell skolform. Vidare avser vi att inrikta oss på organisationers personalutbildning knutna till det Dalin (1997) kallar *strategisk yrkeskompetens*, att kvalificera sig för nya arbetsuppgifter som har belysts som mycket viktiga med utgångspunkt i företagets strategi. Vi väljer därmed att utesluta att undersöka personalutbildning knuten till företagskultur, konflikthantering, samarbete och dylikt. Dessutom har vi valt att koncentrera oss på personalutbildning i samband med det Dalin (1997) benämner utvecklingsbehov, t.ex. utbildning i samband med företagets krav på anpassning till den tekniska utvecklingen på marknaden.

Ytterligare en valmöjlighet som berör företags personalutbildning avser granskningen av utbildningsprocesser gällande chefer eller medarbetare. En viktig förutsättning för att kunna studera *hur* kartläggning och utvärdering hanteras i företag, är *att* (inte om) dessa moment verkligen genomförs. Med detta som bakgrund har vi valt att inrikta oss på medarbetarnivå, då vi i litteraturen har funnit att dessa moment, inte sker i samma utsträckning vid chefsutbildning.

Ovanstående diskussion leder oss fram till följande frågeställningar:

- *Vilka faktorer ligger bakom företags kartläggning av behov vad gäller personalutbildning i form av interna/externa kurser?*
- *Hur hanteras utvärdering av personalutbildning och hur tydliggörs effekterna av dem?*

Med nedanstående analysmodell vill vi tydliggöra vårt ovanstående problemområde. Vi vill påpeka att vi endast kommer att beröra, men dock *inte* betona genomförandet av personalutbildning.



(Figur 1. Illustration av en förenklad översikt av vårt problemområde).

1.3 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att beskriva och skapa förståelse för vilka faktorer som ligger bakom hur företag kartlägger utbildningsbehov, vilka utvärderingsmetoder som används samt hur effekter kan tydliggöras i organisationen. Vidare är syftet att efter studien kunna bemöta den kritik som vi tar upp i problemdiskussionen.

1.4 Avgränsning

Slutligen avgränsar vi oss till att förklara och förstå företags behov och utvärdering av personalutbildning på organisationsnivå. I och med detta utesluter vi att studera fenomenet på individnivå.

2. Metod

Termen metod betecknar det sätt på vilket en vetenskapsman praktiskt arbetar som forskare (Rosengren & Arvidsson, 1992). I denna metod del redogör vi för och motiverar vår teoretiska inriktning, datainsamlingsmetod samt metodkvalitet.

2.1 Vetenskapsteoretisk inriktning

Enligt Lundahl och Skärvad (1999) innehåller kunskapsteorin två i grunden olika vetenskapsteoretiska plattformar; positivism och hermeneutik. Dessa vetenskapsteoretiska synsätt är utgångspunkter för kvantitativ respektive kvalitativ metodteori. Den *kvantitativa metodteori* utgår från den positivistiska vetenskapsteorin och är inriktad på frågan hur företeelse och olika samband däremellan mäts. *Kvalitativ metodteori* är däremot inriktad på tolkning och förståelse. Den har den hermeneutiska vetenskapsteorin som grund och handlar om hur förståelse nås för hur människor upplever sig själva och sin situation. Förståelse kan enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1999), nås genom att man tolkar beskrivningar eller förklaringar utifrån en referensram och sätter in dem i sammanhang.

Ambitionen med denna uppsats är att bidra till en ökad förståelse för hur företag går till väga vid fastställandet av utbildningsbehov samt huruvida utvärdering sker av de genomförda utbildningarna. Vi finner därmed att den kvalitativa metoden lämpar sig bäst för vår uppsats.

Kärnan i kvalitativa metoder är enligt Andersen (1990), att varje fenomen består av en unik kombination av kvalitéer och egenskaper och att det därför är svårt att mäta. Det fenomen vi i vår studie strävar efter att förstå är Dalins (1988) och Ellströms (1994) kritik mot företags förfarande vid kartläggning av behov och utvärdering av utbildningar.

2.2 Datainsamlingsmetod

2.2.1 Vår urvalsprocess

Enligt Lundahl och Skärvad (1999), handlar urval om vem, vilka eller vad som ska intervjuas eller observeras. Vi har valt att göra ett strategiskt urval av företag och intervjupersoner.

Företagen har vi valt utifrån följande kriterier:

- Företaget ska befinna sig i en stark föränderlig miljö där det råder konkurrens.
- Företaget ska ha en personalavdelning.
- Företagen ska aktivt arbeta med kompetensutveckling.
- Företaget måste kartlägga behov och utvärdera utbildningar

Utifrån dessa kriterier har vi valt ut företag i telecombranschen. Företag i denna bransch opererar på en snabb och föränderlig marknad och ställer därmed höga krav på de anställdas kompetens och förmåga att utveckla nya kunskaper. Detta finner vi talar för att telecomföretag skulle vara lämpliga att granska i detta sammanhang.

Vi har valt företagen Vodafone och Flextronics, som är ett tjänsteföretag respektive ett tillverkande företag, då vi anser att de kompletterar varandra i telecombranschen.

Anledningen till att vi har valt att studera *två* företag, är att vi anser att vi då kommer att få en bredare förståelse för huruvida vårt problemområde överensstämmer med vårt empiriska resultat. Vi finner dock att tiden är för knapp för att vi skulle kunna genomföra en studie av tillräckligt god kvalitet, som behandlar fler än två företag.

Vidare har vi valt att intervjua en person på varje företag som representant för deras utbildningsrutiner. Vi anser att det i vårt fall borde vara tillräckligt med endast en representant från respektive företag, då vi håller för sannolikt att vår studie är av sådan art, att vi vid intervjuerna hade fått likartade svar. Våra intervjufrågor är utformade för att få fram information om företagets utbildningsrutiner, inte personliga åsikter, t.ex. ställer vi frågor som ”hur sker...”, inte ”vad anser du om...”. Vi vill dock inte utesluta faktumet att respondenternas svar ändå kan vara formade utifrån individernas bakgrund och erfarenhet.

Individen inom organisationen har vi valt utifrån följande kriterier:

- Han/hon skall ha ett övergripande ansvar för personal och frågor som rör kompetensutveckling.
- Han/hon skall ha arbetat med frågor rörande kompetensutveckling i någon form.

Vår representant för Vodafone är en av fyra som arbetar med kompetensutveckling på företaget och ansvarar för processen av utbildning och utvärdering. Flextronics representant,

som har arbetat 12 år i företaget, är anställd som utbildningschef på företaget. Han har tidigare arbetat som produktionsledare, projektledare, koordinator och med programmering.

Representanten ansvarar för att, tillsammans med övriga avdelningar, utreda vilken kompetens personalen behöver och sedan ta fram och planera lämpliga utbildningar. Han är även ansvarig för sammanställningen av utvärderingarna. Vi anser härmed att vi har funnit respondenter som uppfyller ovanstående kriterier och därmed besitter den information som är relevant för vårt syfte med studien.

2.2.2 Litteratursökning

Vi började vårt förarbete med att söka och läsa relevant litteratur för att få inblick i ämnet. Utbudet av litteratur inom vårt problemområde har vi funnit relativt stort och vi har inte haft problem med att välja ut, för vår studie, aktuell information. I vår bakgrunds beskrivning och teori har vi främst använt oss av sekundärdata. Med sekundärdata avses enligt Lundahl & Skärvad (1999) data och information som redan finns dokumenterat om ett visst fenomen, men som inte är insamlat eller sammanställt primärt för den egna studien. Vi har använt oss av de befintliga sökmetoder som finns tillgängliga på Blekinge Tekniska Högskolas bibliotek och på Internet för att få tag på litteratur och artiklar. Sökorden vi har använt oss av är bl.a. kompetensutveckling, personalutbildning, personalutveckling och utvärdering. Vi har även haft stor användning av referenslistor i facklitteratur och tidigare uppsatser inom ämnesområdet. Litteraturstudien ser vi som en kontinuerlig process i uppsatsarbetet med syfte att hela tiden öka och bredda våra kunskaper i ämnet.

2.2.3 Förberedelser

För att få en närmare bild av vårt studieområde, kontaktade vi Tarkett, Vodafone och Flextronics, som är företag med erfarenhet inom området personalutbildning. Vi tog även kontakt med utbildningskonsulter som Utvecklingskollegiet i Lund och Utbildningsbolaget AB i Malmö, som dagligen arbetar med utbildningsfrågor. Med deras hjälp har vi fått en bredare förståelse för företags rutiner vid personalutbildning. Detta har även hjälpt oss med att fokusera vår uppsats, eftersom utbildning är ett väldigt omfattande område, som kan ske på många olika nivåer och tillvägagångssätt.

2.2.4 Intervjuernas struktureringsgrad

Lundahl & Skärvad (1999) skiljer på olika intervjuer beroende på deras *standardiserings-* och *struktureringsgrad*. Vid intervjuer med hög standardiseringsgrad är frågeformuleringarna och ordningsföljden mellan frågorna bestämda på förhand. Ostandardiserade intervjuer kännetecknas däremot av att både frågeformuleringarna och ordningsföljden på frågorna kan väljas fritt. Vi har valt att använda oss av ett mellanting av ovanstående metoder som enligt författarna kallas semistandardiserade intervjuer. Detta då de på förhand bestämda frågorna ska kunna följas upp med uppföljningsfrågor.

Struktureringsgraden är enligt ovanstående författare indelad i strukturerade och fria intervjuer. Den strukturerade intervjun är informationsorienterad medan den fria intervjun är både informationsorienterad och personorienterad. Kvale (1997) skriver även om halvt strukturerade intervjuer, som kännetecknas av att det finns möjligheter att göra förändringar vad gäller frågornas form och ordningsföljd. Vi har valt att använda oss av just halvt strukturerade intervjuer då det ger oss möjlighet att dyka djupare om intervjupersonen talar om något vi finner särskilt intressant. Denna intervjuform ger också intervjupersonen möjligheten att fritt uttrycka sig, vilket kan leda oss in på perspektiv som tidigare varit okända för oss.

2.2.5 Genomförande av intervjuerna

För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna, skickade vi i förväg de tilltänkta intervjufrågorna till våra respondenter. Anledningen till detta var att vi ville att respondenterna skulle vara förberedda samtidigt som vi ville försäkra oss om att det var rätt personer vi hade vänt oss till.

Enligt Kvale (1997) är bandspelare det vanligaste sättet att registrera intervjuer. Fördelen med att spela in intervjuerna är att intervjuarna då kan koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun. Vi har använt oss av bandspelare vid intervjutillfällena, efter godkännande av respondenterna, dels för att inte riskera att förlora viktig information och dels för att vi helt skulle kunna koncentrera oss på samtalen och senare kunna lyssna igenom intervjuförloppet.

Under intervjutillfällena fördelade vi arbetet så att en av oss ledde intervjun medan de andra såg till att frågorna vi avsåg att ställa blev tillräckligt täckta.

2.2.6 Utskrift och analys av insamlat material

För att göra materialet tillgängligt för bearbetning, gjorde vi utskrifter av intervjuerna. Detta för att vi ville göra resultatet tydligare och för att vi skulle kunna studera detaljer från intervjuerna. Denna metod förordas av bl.a. Trost (1997). Intervjuerna skrevs ut ordagrant.

Genom att ha läst igenom utskrifterna av intervjuerna ett flertal gånger och sedan diskuterat med varandra, försökte vi utkristallisera teman som nu ligger till grund för resultatredovisningen och analysen. Detta arbetssätt är enligt Kvale (1997) vanligt vid analyser av kvalitativa intervjuer.

2.3 Relevans och trovärdighet

Detta avsnitt behandlar vår valda metods kvalitet d.v.s. hur troligt det är att vi mäter det vi avser att mäta (Lundahl & Skärvad, 1999).

Med *reliabilitet* avses i vilken utsträckning resultatet av en undersökning kan upprepas (Merriam, 1994). Svårigheten med att upprepa en studie av en karaktär som vår är att människans beteende och de rådande förhållanden är föränderliga. En annan aspekt som är relaterad till reliabiliteten är att det finns en oändlig variation av tolkningar av materialet och att det därför inte finns några konkreta referenspunkter att relatera till om någon senare skall upprepa vår studie. För att få reliabilitet i vår undersökning har vi gjort ett noggrant urval av företag och intervjupersoner och även strävat efter att vara så tydliga som möjligt vad gäller exempelvis ansats och teoridiskussion.

Vår undersökning är baserad på subjektiva upplevelser. Då vi använder oss av intervjuer för att inhämta vår empiri, är vi medvetna om att utformningen av våra intervjufrågor är ytterst viktiga för att vi ska kunna få in den information som är relevant för vår problemformulering. Vi är också högst medvetna om att vi p.g.a. kursens tidsbegränsning, inte har möjlighet att göra en mer omfattande undersökning, d.v.s. intervju fler företag och fler personer, vilket kanske skulle krävas för att få en högre validitet och reliabilitet, d.v.s. frånvaro av slumpmässiga respektive systematiska mätfel (Lundahl & Skärvad, 1999). Resultatet av undersökningen är även beroende av våra tolkningar och av våra respondents, på Vodafone och Flextronics, svar. Enligt Alvesson & Sköldberg (1994) ska en bra tolkning tvinga människor att tänka till – och tänka om. Tolkningen skall således i viss mening bygga på och

bekräfta människors föreställningar men också utmana och problematisera dessa. Detta är vår ambition med vår analys och slutsats.

2.3.1 Källkritik

Personerna vi har valt att intervjua arbetar som utbildningsansvariga på företagets personalavdelning. Detta tror vi till viss del kan ha inverkat på deras sätt att se på utbildningsrutinerna. Hade vi istället valt att intervjua t.ex. en avdelningsansvarig, som är delaktig i företagets rutiner på ett annat sätt än de som arbetar med kompetensutveckling, hade vi troligen fått ett annat perspektiv på vårt problemområde. Å andra sidan menar vi att personer från personalavdelningen kan tyckas ha en mer övergripande och objektiv syn på utbildningsprocesserna.

2.3.2 Efterforskning

Efter att ha dragit slutsatser av vår studie, tyckte vi att det skulle vara relevant att återigen ta kontakt med utbildningskonsulter för att stämna av det vi har kommit fram till i vårt arbete. Vi ringde upp konsultföretagen UtbildningsSpecialisten i Bromma, som har arton års erfarenhet av utbildningsbranschen samt Utbildningsmäklarna AB i Göteborg, som började sin verksamhet 1994. Vi finner att detta talar för att de har tillräckligt stor erfarenhet för att kunna ge oss expertisutlåtanden. Deras uttalande om våra slutsatser behandlas vidare i avsnitt 6.1.

3. Vår teoretiska referensram

I detta teoriavsnitt har vi ambitionen att presentera begrepp och teoretiska perspektiv som vi anser vara betydelsefulla för vår analys av det redovisade materialet.

3.1 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling riktar sig enligt Dalin (1997) dels mot träning av delkompetenser som inte är tillfredställande, dels mot förmågan att handla samlat i olika arbetssituationer.

Kompetensutveckling på individnivå innebär mot denna bakgrund att: ”Attityder, kunskaper, färdigheter, erfarenhetsbaserad insikt och förmåga att använda andras kompetens utvecklas i förhållande till nuvarande arbetsuppgifter och organisationens gemensamma liv.” Av den individbaserade definitionen följer denna förståelse av *kompetens på företagsnivå*: ”Företagets förmåga att använda de anställdas samlade reella kompetens, d.v.s. den kompetens som visar sig i förmågan att utföra arbetsuppgifter, i arbetet mot uppställda mål”.

Enligt Ellström (1994), används termen kompetensutveckling som en sammanfattande beteckning på de olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden. Denna definition ligger nära det anglosaxiska uttrycket ”Human resource management (HRM)”. Beer m. fl. (i Ellström, 1994) definierar HRM som: ”-----all management decisions and actions that effect the nature of the relationships between the organization and employees – its human resources.”

3.2 Personalutbildning och personalutveckling

Med personalutbildning anses vanligen att arbetsgivaren är huvudman för utbildningen, att den innehållsmässigt har anknytning till arbetet i vid mening, att den helt eller delvis sker på arbetstid samt att den helt eller delvis finansieras av arbetsgivaren. Begreppet personalutbildning har ofta kommit att ersättas av begreppet personalutveckling, vilket avser alla de olika pedagogiska åtgärder som kan förekomma i företag och myndigheter (Forsberg m.fl., 1984).

3.3 Registrering och kartläggning av utbildningsbehov

Enligt Lundmark (1998) är det motiverat att särskilja *olika typer av utvecklingsbehov*, eftersom de kan kräva skilda utvecklings- eller utbildningsaktiviteter. Nedan följer exempel

på olika typer av behov, där de två första handlar om ett anpassningsinriktat lärande, medan det andra mer syftar till ett utvecklingsinriktat lärande:

- 1) Yrkesrelaterad uppdatering – Företagets personal hålls uppdaterade inom de områden som är av betydelse för att upprätthålla och förbättra det löpande arbetet.
- 2) Kännedom om yrkets möjligheter – Företagets personal följer med i det egna yrkets utveckling, såväl i relation till de krav som ställs i den aktuella befattningen som i ett framtidsinriktat, strategiskt perspektiv.
- 3) Strategisk yrkesutveckling – Innebär att personalen kvalificerar sig för nya arbetsuppgifter som bedöms som mycket viktiga i ett framtidsperspektiv.

Att registrera eller kartlägga behov grovt är enligt Dalin (1997) att konstatera att de finns, utan att företaget har särskilt precisa föreställningar om vad behoven innebär i praktiken.

Följande frågor styr arbetet under denna fas:

- Är det behov som diskuteras i anslutning till särskilt viktiga områden för företaget – strategiska områden?
- Är behoven mer eller mindre uppenbara?
- Är behoven systematiskt registrerade?
- Vilka grupper har dessa lärobehov?
- Finns det delar av den aktuella kompetensen sedan tidigare?

Registreringsfasen är viktig eftersom den lägger grunden för prioriteringen av resursinsatsen på utbildningsområdet. Men det måste krävas mer systematik i registreringen än spridda observationer. Tillräcklig systematik kan fås fram genom en brett anlagd och förutsättningslös idédiskussion.

Enligt Forsberg m.fl. (1984), måste organisationen systematiskt samla in information av betydelse och dessa bör ha utgångspunkt i behovsbegreppets olika aspekter. Kartläggningen skall ge svar på följande tre frågor:

1. *Var* i organisationen behövs utbildning?
2. *Vad* måste individen, gruppen, enheten lära sig för att kunna utföra arbetet effektivare?
3. *Vem* behöver utbildning och vilken typ av utbildning?

För att besvara dessa frågor används ett flertal analytiska metoder. Dessa kan vara planeringssamtal, problemorienterade gruppsamtal, modell för probleminriktad utbildningsplanering och datainsamling för framtidsbedömningar.

3.4 Hur sker planering och prioritering av personalutbildning?

Forsberg m.fl. (1984) menar att planera innebär att man medvetet försöker påverka eller styra utvecklingen inom ett visst område i viss riktning under en viss tidsperiod. Varje planering har ett bestämt syfte, skall uppfylla vissa mål och lösa vissa problem. Osäkerhet är ett klassiskt planeringsproblem då det inte alltid finns tillgång till det underlag som egentligen skulle behövas, vilket gör att företag tvingas göra bedömningar eller rent av gissningar. Enligt Dalin (1997) är det särskilt viktigt att, under denna fas, fråga sig vilka mål och strategier för verksamheten som ligger till grund för de registrerade behoven.

Att prioritera är aktuellt i situationer där resurserna inte räcker till för att genomföra alla aktuella uppgifter. Bristfaktorn inom företagsutbildningen är ofta kvalificerad personal för kartläggning och planering. Ordet prioritering kan ge intryck av att företaget står inför en rationell och systematisk beslutsprocess. Så kan det också vara i praktiken. Men mycket oftare är resultatet – den faktiska prioriteringen – en följd av tillfälligheter, prestige, maktspel och liknande:

- Ett behov som i en särskild situation skapar engagemang och intresse, kan få en självklar plats i utbildningsverksamheten utan att ha prövats mot andra behov
- En populär och väletablerad utbildningsverksamhet kan binda resurser på ett sådant sätt att nya behov inte får den uppmärksamhet som de kanske förtjänar.
- Resurskrävande utbildning för nyckelpersoner – T.ex. ledighet med lön för längre studier – kan få en prestige som inte står i något rimligt förhållande till ”nyttan” för organisationen.

3.4.1 Utbildningens syfte och mål

I de flesta kursbeskrivningar anges antingen syftet med eller målen för utbildningen enligt Lundmark (1998). Benämningarna syfte respektive mål tycks emellertid inte alltid användas på ett konsekvent sätt och därför använder vi oss nedan av Lundmarks (1998) åtskillnad av dem båda: *Utbildningens syfte* uttrycker vad man strävar efter att uppnå på ett mer

övergripande plan, t.ex. genom att ange de effekter (individuella eller organisatoriska) som en medarbetares utbildningsdeltagande kan komma att ge. *Utbildningens mål* anger vilken kompetens en kurs bör kunna resultera i eller vad man som deltagare kunskapsmässigt skall ha uppnått när utbildningen är avslutad.

3.5 Utvärdering

Begreppet *utvärdering* används i många olika sammanhang. Det engelska uttrycket för utvärdering är *evaluering*. Forsberg m.fl. (1984) tar upp några författares olika definitioner av uttrycket:

” *Evaluering är en process där man beräknar ett ekonomiskt eller socialt värde på det utbyte som kan hänföras till en viss utbildning. Evaluering omfattar:*

- *insamling av data*
- *analys av data*
- *beslut om eventuella åtgärder*” (Sandberg 1974, s.44)

”*Allmänt sett innebär utvärdering att man försöker bedöma de konsekvenser vidtagna åtgärder för med sig. Undervisningens olika effekter värderas mot förväntningar om vad undervisningen skall leda till*”. (Franke-Wikberg & Johansson 1976, s.7)

Det är viktigt att skilja mellan de generella bedömningar som ständigt görs och en *systematisk utvärdering*. När vi utvärderar någonting systematiskt pågår utvärderingen i en *medveten och planerad form*. Systematisk utvärdering av utbildningsprogram kan bestå av olika aktiviteter: programbeskrivning, utvärdering av mål, programmets utveckling och produktutvärdering (Dalin, 1997).

3.5.1 Vad skall utvärderas?

Med avseende på *bakgrund/förutsättningar* kan följande vara av intresse att få information om rörande kursdeltagarna (Forsberg m.fl. 1984):

- Behov/motiv, förkunskaper, tidigare utbildningserfarenhet, arbetslivserfarenhet, förväntningar på den aktuella utbildningen.

- Praktiska förutsättningar av olika slag (t ex social situation, arbetsbelastning, tillgänglig tid etc.)

Med avseende på personalutbildning bör följande aspekter särskilt uppmärksammas (Ibid.):

- Har utbildningen tillgodosett de behov som framkommit i samband med en tidigare behovsanalys? Det vill säga om utbildningen är relaterad till aktuella och väsentliga behov och problem inom organisationen?
- Är kursinnehållet relevant för den kunskapsutveckling och handlingsberedskap som utbildningen bör ge? Det vill säga om innehållet anknyter, på ett tillfredställande sätt, till deltagarnas arbetsuppgifter, behov och arbetssituation?
- Är kursuppläggningsen och genomförandet utformat så att kursen verkligen förmedlar detta innehåll? Har utbildningen givit önskvärda effekter i arbetssituationen? Det vill säga vilka möjligheter och vilken förmåga har de utbildade att tillämpa det som kursen har givit i praktiken?

3.5.2 Hur skall utvärdering ske?

Dessa datainsamlingsmetoder kan enligt Forsberg m fl. (1984) bli aktuella vid utvärdering:

- Test/prov
- Enkät
- Intervju (individuellt eller i grupp)
- Observation
- Dagboksanteckningar
- Analys av dokument (t. ex. protokoll)

Test innebär att ett antal väl utprovade uppgifter skall lösas eller besvaras medan det med prov avses typiska kunskaps- eller färdighetsprov. Användandet av enkäter är det hittills vanligaste sättet att utvärderas kurser. Den främsta fördelen med enkäter är att de är enkla och snabba att administrera. Intervjuer med deltagare och andra berörda har fler fördelar framför enkäter, men de blir också mer tidsödande och dyrbara. Om intervjun är utformad som ett gruppsamtal är detta givetvis ekonomiskt lönsamt. Det är ofta fördelaktigt att kombinera enkäter och intervjuer så att alla deltagare besvarar en enkät. Vidare är det angeläget att komplettera med att intervjua ett mindre urval. Vill ingående information fås om

utvärderingsprocessen är observation en värdefull datainsamlingsmetod. Den kan göras av en utomstående eller av deltagare. Vissa forskare menar att deltagande i processen är en förutsättning för att verkligen komma åt ett socialt skeende och förstå ett förändringsförlopp. Liknande typ av information fås också genom dagboksanteckningar från deltagare och/eller lärare. En nackdel med dokumentation av detta slag är att den troligtvis blir mer subjektiv än då observationsmetoder utnyttjas. Dokument från en utbildning av typen sammanfattande grupp protokoll eller dylikt kan också ge information om hur processen fungerat. Ofta är företaget av kostnads- och tidsskäl hänvisat till skriftliga utvärderingar.

3.5.3 Effekter

Med effekter avses, enligt Lundmark (1998), den följdverkan en utbildning på olika sätt kan få i en arbetsorganisation (för enskilda individer eller för en arbetsorganisation). Om effekter av personalutbildning kan sägas att:

- de ofta är arbetsrelaterade
- de är beroende av handlingsutrymmet
- de vanligtvis kan visa sig ”fullt ut” först efter en viss tid efter kursens slut
- de kan beröra både individ-, grupp- och organisationsnivån.

Här kommer begreppet effekt således att användas dels för deltagarnas kunskaps användning efter en kurs, dels för förändringar i deltagarnas omgivning som är en konsekvens av utbildningen. Det kan röra sig om *individuella effekter* genom att deltagaren utnyttjar utbytet av utbildningen i sitt arbete genom att arbeta kvalitativt bättre eller snabbare. Men utbildningsdeltagande kan också leda till *organisatoriska effekter*, t.ex. om en arbetsledare efter en kurs genomför planeringssamtal på ett mer professionellt sätt eller hantera samarbetsproblem i arbetsgruppen på ett för medarbetarna mer positivt sätt.

3.5.4 Olika syften med utvärdering

Utvärdering av utbildning sägs enligt Lundmark (1998), ofta ha två huvudsyften, dels att kontrollera resultaten, dels att ge ett beslutsunderlag för att en utbildning skall kunna planeras bättre eller förändras i något avseende (t.ex. mål, innehåll, arbetsformer). Det gäller att försöka förklara och förstå vad som egentligen sker under en utbildning samt att bedöma vad som fungerar bra respektive dåligt. En central fråga är också huruvida utbildningen är en väsentlig funktion för deltagarna och/eller organisationen?

En skillnad kan dras mellan *instrumentell* och *kognitiv* användning av utvärderingar. En instrumentell användning innebär att en utvärdering resulterar i direkta, konkreta riktlinjer i syfte att förbättra en utbildning. I så fall krävs en relativt snabb rapportering av utvärderingsresultaten. En kognitiv användning innefattar en mer kritisk funktion genom att utvärderingen t.ex. kan leda till en djupare förståelse för undervisningsprocesser och lärande eller påverka vad som uppfattas som viktiga problem i samband med planering och genomförande av utbildning. Den instrumentella användningen är mer kortsiktig, medan den kognitiva användningen kan ge ny kunskap och på sikt innebära omprövningar av traditionella perspektiv. (Ibid.)

Att använda det som kommer fram vid en utvärdering för att bättre kunna planera och fatta beslut om utbildning, kan ses som det *övergripande motivet* för alla utvärderingar. Mer konkret kan detta betyda att något (eller några) av följande syften är utgångspunkt för utvärderingen:

- Att *främja deltagarnas utbyte under pågående kurs*, d.v.s. att under en viss utbildning ge kursdeltagarna bättre möjligheter att tillgodogöra sig utbildningen – s.k. formativ utvärdering.
- Att *kontrollera* kursdeltagarnas utbyte av en utbildning med avseende på *måluppfyllelse och lärande*.
- Att *studera effekterna* av en utbildning, d.v.s. om och i så fall hur – samt varför, varför inte – kunskaperna används i ett längre tidsperspektiv – s.k. effektutvärdering.

Det *första* syftet – att främja inläring under en pågående kurs – är ofta relaterat till deltagarnas möjlighet att påverka mål, innehåll och genomförande kontinuerligt under kursen. Ibland används diagnostiska prov i samband med en kursstart för att deltagarnas förkunskaper ska kunna kartläggas. Företag kan även låta deltagarna ange sina förväntningar på kursen. Dessa förväntningar kan då få en *vägledande funktion* inför kursens uppläggning och genomförande. Om vägledning är huvudsyftet med en utvärdering, är det önskvärt att deltagarnas synpunkter inhämtas successivt under kursens gång. Praktiskt taget all utbildning bör på något sätt utvärderas i vägledningssyfte, men ofta sker detta på ett informellt sätt genom en kontinuerlig dialog.

Det *andra* syftet som angavs ovan rör den *kontrollerande funktionen*. Har deltagarna verkligen lärt sig något? I så fall vad? Inom det traditionella utbildningsväsendet är kunskapsprövning det dominerande vid kontrollerande utvärderingar. Om en utbildning syftar till ökad samarbetsförmåga, måste kontrollen däremot ske på andra sätt än genom konventionella prov. Utbildningens resultat bör givetvis försöka bedömas med avseende på alla typer av formulerade mål. Det är emellertid inte osannolikt att företaget faller för frestelsen att huvudsakligen studera lätt mätbara mål. Icke förväntade resultat kan för övrigt vara minst lika intressanta som planerade resultat.

Det *tredje* syftet med utvärdering som angavs sammanhänger med *utbildningens effekter*. Begreppet effektutvärdering används vanligen för utvärdering med detta syfte. Här handlar det om att bedöma om och i så fall hur en kurs lett till någon nytta för deltagarna, men också förstå varför, varför inte utbildningen givit denna nytta. Det finns många frågor att ta ställning till vid en effektutvärdering. Hur beskriver deltagarna sitt utbyte av kursen? Upplever deltagarna att de fått användning av det de har lärt sig? Har utbildningen resulterat i några *organisatoriska effekter*? Om denna typ av frågor är centrala, fyller utvärderingen en vidare funktion än ren kontroll, d.v.s. den har en bedömnings- eller utvecklingsfunktion.

Nedan följer en förenklad sammanfattning av diskussionen om olika syften med utvärdering. Modellen används i analysen där vi även placerar in de studerade företagen

	Syfte/funktion	Tidpunkt för utvärderingen	Huvudobjekt
1	<i>Vägledning</i>	Före och under utbildningen	Förutsättningar och ramar samt processen
2	<i>Kontroll</i>	Vid slutet av utbildningen	Resultat
3	<i>Bedömning/utveckling</i>	Före, under, i slutet av och efter utbildningen	Förutsättningar och ramar, process, resultat och effekter

(Figur 2. Omarbetad version av Lundmarks (1998) sammanfattning av syften med utvärdering, s. 113)

3.6 Organisationsteoretiska perspektiv

Ellström (1994) beskriver fyra olika teoretiska perspektiv, vilka avses kunna utnyttjas för beskrivning och analys av de organisatoriska processer som formar planering och genomförande av kompetensutveckling i företag och myndigheter. De fyra perspektiven, vilka baseras på organisationsteoretisk forskning, bl.a. om besluts- och planeringsprocesser samt strategiutveckling och förändring i organisationer kallas: ett teknisk-rationellt perspektiv, ett humanistiskt perspektiv, ett konflikt-kontroll perspektiv samt ett institutionellt perspektiv.

3.6.1 Teknisk-rationella perspektivet

Detta perspektiv, med rötter till Webers byråkrati-modell och till ”scientific management” rörelsen, dominerar i hög grad tänkandet vad gäller organisationers sätt att fungera och den roll som utbildning och andra former för kompetensutveckling har och bör ha i en verksamhet. Det teknisk-rationella perspektivet bygger på rationalistiska föreställningar om organiserad verksamhet som medvetet planerade medel (verktyg) för att förverkliga huvudmannens intressen och mål. Följaktligen kallas också detta perspektiv för ”verktygsmodellen”. Verksamhetens mål, vilka tolkas som uttryck för huvudmannens intressen och intentioner, antas i enlighet med det instrumentella synsättet vara den viktigaste faktorn både för att styra och förklara vad som sker i en organisation. Denna tanke om målens företräde är fundamental inte minst i utbildningssammanhang. I detta perspektiv finns stark betoning av system för planering, beslutsfattande och utvärdering/kontroll. Tillämpat på personalutbildning och andra former för kompetensutveckling i arbetslivet, implicerar ett tekniskt-rationellt perspektiv bland annat följande antaganden:

- Satsningar på personalutbildning och andra former av kompetensutveckling i företaget och myndigheter bestäms framför allt av ökade kvalifikationskrav som följd av tekniska-organisatoriska förändringar. Kompetensutveckling drivs således av den tekniska utvecklingen. Planeringen av åtgärder för kompetensutveckling grundas i en medvetet utformad och explicit formulerad utbildningspolitik eller strategi för kompetensutveckling, som i sin tur utgår från verksamhetens övergripande mål eller affärsidé.
- Genomförande av personalutbildning och andra former av kompetensutveckling kräver en systematisk planering, som bygger på analyser av verksamhetens kvalifikationskrav, personalens reella och utnyttjade kompetens samt därav härledda

- utvecklingsbehov. Genomförda åtgärder utvärderas och revideras i ljuset av uppnådda resultat.

Utmärkande för detta perspektiv tillämpat på kompetensutveckling är, som framgår av dessa antaganden, ett teknologiskt synsätt på planering och genomförande av utbildning.

Utbildningen uppfattas analogt med en industriell produktionsprocess: deltagarna ses som en råvara, som skall formas i enlighet med på förhand formulerade mål. Lärande ses därmed också som en tämligen passiv process med inriktning mot reproduktion av givna samband, d.v.s. att lära sig lösa givna uppgifter med givna metoder i syfte att uppnå föreskrivna resultat.

3.6.2 Humanistiska perspektivet

Det humanistiska perspektivet lägger tonvikten vid en psykologisk, utvecklingsinriktad humanism. Utbildning och andra former av kompetensutveckling ska i första hand inte ses som en kostnad, utan som en investering i organisationens mänskliga resurser. I opposition mot det teknisk-rationella perspektivets mekaniska syn på organisationer, bygger det humanistiska perspektivet på organisk syn. Detta synsätt innebär en stark betoning av organisationen som informellt system samt en betoning av organisationsmedlemmarnas behov av gemenskap, delaktighet och självförverkligande. I motsats till det teknisk-rationella perspektivet, antas verksamheten i en organisation utvecklas, inte i första hand genom central planering och styrning utifrån av ledningen uppställda mål, utan i stället genom successiv och spontan anpassning till förändringar inom organisationen.

Kompetensutveckling ses vidare som en integrerad del av verksamheten och behoven av utbildning eller andra insatser planeras genom informella processer (t.ex. planeringssamtal), snarare än genom formella, systematiska behovsanalyser. Lärande ses som en aktiv, probleminriktad process, baserad på att deltagarna undersöker och prövar lösningar på problem. När det gäller synen på lärande ligger det humanistiska perspektivet i många avseenden nära ett analogiskt synsätt med dess betoning av problemorientering, deltagarstyrning och dialog mellan lärare och deltagare.

3.6.3 Konflikt-kontroll perspektivet

De två ovanstående perspektiven utgår båda från ett antagande om konsensus vad gäller grundläggande värderingar, normer och mål i organisationer. I vad som här kallas konflikt-

kontroll perspektivet upphävs detta antagande. Detta perspektiv utgår i stället från antagande att motsättningar och konflikter mellan olika parter och aktörer i en organisation är grundläggande för organisationers sätt att fungera. Organisationens verksamhet kan bättre förstås som politiska processer karakteriserade av kamp, förhandling, kompromiss, än som tekniskt-rationella planerings- och beslutsprocesser. Makt och förmåga att mobilisera makt blir här den viktigaste resursen i organisationen. Organisationen blir en arena där olika individer och grupper kämpar om makt och knappa resurser i syfte att främja sina intressen, krav och verksamhetsidéer.

När det gäller rekrytering, utbildning och andra former av kompetensutveckling i konfliktkontroll perspektivet, så bestäms dessa processer i högre grad av arbetsgivarens intresse av kontroll, interna motsättningar och rådande maktförhållanden i organisationen än av rationella kostnadsintäktanalyser eller humanistiska argument. De intressegrupper och aktörer som lyckas mobilisera mest stöd för sin position vinner framgång. Personalutbildning blir ett led i ledningens kontroll av verksamheten. Maktförhållanden i en organisation, exempelvis med avseende på arbetsgivarens/ledningens och de anställdas relativa inflytande över utbildning och kompetensutveckling, kan utifrån detta perspektiv antas få betydelse vad gäller personalutbildningens innehåll och funktion.

3.6.4 Institutionella perspektivet

Utmärkande för detta perspektiv är synen på organisationer som institutioner snarare än som verktyg att utnyttjas efter huvudmannens/ledningens fria val. Företags satsningar på kompetensutveckling kan analyseras som symboliska arrangemang med funktionen att inåt och utåt exemplifiera och kommunicera överensstämmelse med de värden, som organisationen vill associeras med i syfte att stärka sin legitimitet. På samma sätt kan en höjning av utbildningskraven för en viss befattning antas ha en symbolisk-legitimerande funktion. De satsningar som görs på kompetensutveckling kan utifrån detta perspektiv förväntas vara reaktiva och relativt kortsiktigt motiverande, snarare än en medveten strategi för kompetensutveckling.

4. Redovisning av resultat

Grunden för vår studie finns i följande empiriska material som vi har tagit fram genom de intervjuer vi genomfört. Vi kommer att använda citat från respondenterna för att exemplifiera och lyfta fram betydelsefulla aspekter.

4.1 Presentation av företag

Vodafone

Vodafone är fokuserade på tjänsteutveckling inom telecombranschen. Företaget, som från början hette Europolitan, bildades den 1 april 1991, men tog namnet Vodafone den 15 april 2002. Företaget sysselsätter cirka 1400 personer och i Sverige har de idag 1 109 000 kunder (31 december, 2001). Vodafone Sveriges moderbolag är Europolitan Holdings AB.

Majoritetsägare är Vodafone-gruppen som äger 71,1 procent och resterande 28,9 procent ägs av aktieägare. Vodafone-gruppen finns representerade på 5 kontinenter. Den 20 december 2001, invigde Vodafone sitt nät för 3G i Karlskrona (www.vodafone.se).

Flextronics

Flextronics, med högkvarter i Singapore och en verksamhet i 28 länder och fyra kontinenter, är den ledande tillverkaren av elektroniska tjänster. Flextronics bildades 1969. Företaget är fokuserat på att leverera tjänster till teknikföretag och har cirka 70 000 anställda. Flextronics är en större global organisation med enheter som design, ingenjörskonst, varutillverkning och logistik (www.flextronics.com).

4.2 Kartläggning av utbildningsbehov

4.2.1 Interna behov

Vodafone

Vår respondent beskriver utbildningsbehoven som en outtömlig källa av nya råd och rön. Uppkomsten av behoven kan uppkomma både internt och externt. De funktionsansvariga på respektive funktion, ansvarar för att deras medarbetare har den kompetens som behövs för att klara de dagliga arbetsuppgifterna. *”Den funktionsansvarige frågar sig: Vilka uppgifter åligger oss, klarar vi av dem, om nej, varför gör vi inte det, var brister kompetensen.”* Behov som rör upprätthållandet av den dagliga verksamheten uppkommer främst genom att

funktionsansvarige märker att arbetsuppgifterna inte sköts på rätt sätt, eller att ”deadlines” inte kan hållas.

Kartläggningen av företagets utbildningsbehov sker även genom utvecklingssamtal mellan medarbetarna och respektive funktionsansvarig. Dessa samtal hålls en gång om året. Enligt vår respondent är det här det största detektivarbetet görs. Genom dessa samtal kommer medarbetaren, tillsammans med den funktionsansvarige, fram till vilken kompetens som behövs, vilken som saknas och vilken som önskas.

Kompetensutvecklingsfunktionen, där vår respondent är en av fyra medarbetare, fastställer utbildningsbehov som är koncerngemensamma. Dessa kan t.ex. vara utbildningar i Excel, Word, miljö, säkerhet, kvalitet och symboliska ledarskapsutbildningar. Respondenten menar att de ansvarar för ”kollektivtrafiken”, som alla kan ha nytta av, oavsett funktionstillhörighet. Vår respondent beskriver vidare kompetensutvecklingsfunktionen som en servicefunktion, som ska verka för att anpassa sig till övriga funktioners behov och därmed serva dem med lämpliga kurser som hjälper dem att sköta sina jobb. ” *Vi är ju en servicefunktion, så när övriga funktioner skriker hoppa, så skriker vi hur högt?*”.

Flextronics

Kartläggning av företagets interna utbildningsbehov fastställs främst genom utvecklingssamtal, som hålls en gång om året för samtliga medarbetare. Under utvecklingssamtalen kommer medarbetaren, tillsammans med produktionsledaren, överens om en personlig utbildningsplan. Produktionsledaren sammanställer sedan samtalen och kontaktar därefter utbildningschefen. Det aktuella utbildningsbehovet behandlas sedan genom samråd dem emellan.

Företaget har en kartlägningsrutin som innebär att varje enskild medarbetare har ett individuellt utbildningskort. På detta kort uppdateras samtliga av medarbetarens genomgångna kurser. Avdelningschefen kan på så sätt kontrollera att dennes personal har rätt utbildning för arbetet samt att ”rätt” person befinner sig på ”rätt” ställe.

Företagsledningen beslutar om kurser som är viktiga för företagets övergripande mål. ”*Det finns vissa mål, dit ska vi nå, t.ex. miljömål, det här måste vi lära ut.*” Minst en gång i

månaden håller varje produktionsledare arbetsplatsträffar för sin personal, där personer från t.ex. miljö och teknik bjuds in och bl.a. informerar om företagets dagsläge och om de utbildningar som krävs för att uppnå företagets övergripande mål.

Företagets utbildningsbehov mynnar ut i utbildningar som bl.a. Word, Excell, engelska, managementutbildning, miljö, säkerhet och certifiering inom teknik. Dessa utbildningar genomförs i företagets egen skola med hörsal, videorum och datasal. Respondenten berättar att ingen kommer in på företaget utan att ha genomgått en grundläggande utbildning. För alla som ska jobba med kretskort i produktionen, genomförs en grundutbildning på tre dagar.

4.2.2 Externa behov

Vodafone

Angående behov som har att göra med framtida utveckling av ny teknik, t.ex. 3G, fastställs behoven både internt och externt, d.v.s. dels av koncernledningen, dels av omvärlden i form av externa beställare som t.ex. Ericsson och Nokia. Vidare framhålls att alla utbildningsbehov skall härstamma från företagets övergripande mål. Vodafone använder sig av kund- och konkurrentanalyser för att stämma av med omgivningen. Respondenten anser att företaget anpassar sig efter tekniska förändringar i omvärlden och anses sig därmed ha en reaktiv förändringsstrategi. Företaget måste alltså ha upplevt en förändring innan de kan fastställa att det finns ett visst kompetensbehov. Respondenten menar att företaget kan bli bättre på att ligga i *"framkanten"*. Men å andra sidan menar respondenten *"Skulle vi vara för proaktiva, skulle det kanske innebära att vi hittar på saker som inte kommer till nytta"*.

Behoven som tydliggjorts i företaget prioriteras sedan efter vad som är mest nödvändigt på kort sikt för att klara de dagliga arbetsuppgifterna och följa med i utvecklingen. Vår respondent skiljer mellan utbildningar som är *"nice to know"* och *"need to know."*

Flextronics

Externa indikationer på utbildningsbehov erhålls genom kundundersökningar, där kunden får uttala sig om exempelvis kvaliteten på produkterna. Respondenten menar att företaget ser kunden som en viktig resurs som ger feedback på bl.a. leveransprecision och kvalitetsmål, vilket i sin tur hjälper till i utformningen av utbildning. *"Våra mål här inne är ställda mot*

kunden och om vi tar kvalitetsmål så krävs det teknik som är hundra procentig mot kvalitetsindex. Vi bryr oss om kunden, det är väldigt noga och all utbildning sker för kunden". Respondenten menar att telecombranschen är en väldigt turbulent miljö där kraven på kompetens växer i takt med den tekniska förändringshastigheten. Detta är en anledning till att företaget har den interna skolan. På frågan om hur företaget förhåller sig till förändringar hävdar respondenten att de identifierar sin egen situation och lyssnar av marknaden med hjälp av personal som arbetar mot kund. "Det händer oerhört mycket oerhört snabbt. Det är naturligtvis jättesvårt att veta vad som händer i framtiden. Då hade jag spelat på lotto om jag hade vetat det. Men det är klart att vi försöker, så långt det är möjligt, att titta på framtiden, självklart."

Mer avancerade, tekniska utbildningar köps in utifrån då företaget har samarbetsavtal med leverantörer av kurser. Respondenten menar att det är viktigt att även ta in externa leverantörer när det gäller utbildning för att motverka att företaget fastnar i sin "egen värld". "Det är viktigt att vi har utbildat om den nya tekniken hela tiden och det gör jag då genom leverantören. Annars är det lätt att man tror att man är världsbäst, man har en egen skola. Det är lätt att man blir hemmablind."

Vår respondent menar att ingen prioritering görs när utbildningsbehoven väl är fastställda. "Vi gör ju utbildningar utav behoven och vi ser prioritering som att välja bort något och det gör vi inte. Har vi fastställt ett behov ska vi också genomföra det, sen kan det naturligtvis komma som nummer två." Vidare hävdar respondenten att tidspress är en vanlig och avgörande faktor då allt inte kan göras samtidigt.

4.2.2 Medarbetarens roll och inflytande

Vodafone

Medarbetarens önskemål och inflytande kommer främst fram genom utvecklingssamtalen.

Respondenten poängterar att det är ytterst viktigt att medarbetaren samtycker samt är engagerad i de frågor som berör dennes utbildning, för att den ska ge någon "nytta".

Utbildningarna måste också relateras till deltagarnas arbetsuppgifter, det måste vara hög relevans mellan utbildning och de dagliga arbetsuppgifterna. Vår respondent menar vidare att det måste finnas vilja, tillfälle och intresse för att utbildningen inte ska bli ineffektiv. Det ställs därför stora krav på att det kursutbud som finns är bra och engagerande för att inte, som

respondenten uttrycker det, ”*pengar ska slösas bort på ingenting*”. Personligen tycker respondenten att det är bra om deltagarna är aktiva i utbildningsprocessen, men menar att det i de flesta utbildningar inte ges utrymme för egen problemlösning. Med andra ord har instruktören ofta klart för sig vad han/hon vill förmedla och det finns därmed givna svar på vad som är rätt och fel, eller som respondenten uttrycker det ”*vi har inga flumutbildningar som - idag ska vi diskutera lite om telecom så får vi ser vad vi hamnar.*”

Flextronics

Utvecklingssamtalen är till för att kunna lyssna av medarbetarens önskemål om kompetensutveckling. Önskemålen måste dock ligga inom ramarna för verksamhetens mål. Medarbetarens inflytande på utformningen av kursen varierar utifrån utbildningstyp. I tekniskt avancerade kurser är det dock svårare att forma dem efter önskemål då det bara är rena fakta som gäller. Respondenten menar däremot att medarbetarna har större chans att påverka de mer ”mjuka” utbildningarna, t.ex. ledarskap, då de inte endast består av givna lösningar. Innan varje kursstart går kursledaren, tillsammans med deltagarna, igenom kunskapsläget och vad de har för förväntningar på kursen. På så sätt kan kursdeltagarna, så långt det är möjligt, påverka kursinnehållet.

4.3 Utvärdering

4.3.1 Utvärderingens struktur och utformning

Vodafone

Utvärderingar görs i form av enkäter där medarbetarna får uttala sig om kursinnehållet i utbildningen. Utvärderingen genomförs direkt efter kursen och sammanställs och administreras av personalen på kompetensutvecklingsfunktionen. Det finns inga krav på att utvärdering ska göras under pågående utbildning och i de fall det görs, är det den kursansvarige som stämmer av hur utbildningen har uppfattats hittills. Denna utvärdering, menar respondenten, görs på de flesta utbildningar såvida de inte är specifikt bestämda och koncerngemensamma.

Nyligen har företaget också infört en rutin där kursdeltagarna innan utbildningen, på en blankett, får framföra de förväntningar de har inför kursen. Frågor medarbetarna får besvara kan då handla om varför de behöver gå utbildningen och vad de förväntar sig få ut av den.

Anledningen till att företaget har denna rutin är att de vill ha möjlighet att *"skräddarsy"* utbildningen efter deltagarnas behov. Utbildaren får genom förväntansblanketten information om förkunskaperna ligger på en avancerad nivå eller en mer *"basic"*. När en utvärdering sedan görs av utbildningen, återkopplas upplevelserna av utbildningen till om de motsvarar de ursprungliga förväntningarna och om inte, vad detta kan bero på. Respondenten menar att feedback är jätteviktigt, men att utbildningen redan är genomförd och att den utbildningsansvarige då inte har någon chans att förändra kursinnehållet.

Flextronics

Efter både externa och interna kurser genomförs en skriftlig utvärdering, kursutvärdering, där deltagarna får uttala sig om innehållet i utbildningen. Kursutvärderingen lämnas sedan över till utbildningschefen. Externa leverantörer har sina egna utvärderingsblanketter som utbildningschefen alltid begär efter utbildningen. Detta för att, som vår respondent uttrycker det, *"för att se att leverantörerna inte bara står och mässar och sen åker hem efteråt med fickorna fulla. Jag ställer hårda krav på dem."* Respondenten berättar att han ofta är med under utbildningarna och iakttar kursledarens framhållning och engagemang i kursen. Han menar vidare att det är viktigt att leverantören inte bara *"kör med envägskommunikation"*. Respondenten betonar också att det är ytterst viktigt att det är *"rätt"* leverantörer som får komma in och utbilda i företaget, eftersom utbudet av kursleverantörer är mycket stort.

Innan utbildningen går utbildningschefen, tillsammans med leverantören, igenom Flextronics krav på utbildningen. Skulle det, efter en utbildning, visa sig att medarbetarna inte är nöjda med en kurs, förs en diskussion med leverantören om vad som eventuellt har gått snett. Detta ger företaget en möjlighet att nästa gång välja en annan leverantör. Respondenten menar att medarbetarnas förväntningar på kursen utvärderas före, under och efter utbildningen d.v.s. det sker ett kontinuerligt utvärderingsarbete.

Utvärderingen av de interna, tekniska, kurserna består främst av det kunskapsmässiga resultatet d.v.s. hur deltagarna har lyckats med utbildningen. Utvärderingen sker i dessa fall genom en praktisk eller teoretisk tentamen, som leder till certifiering.

4.3.2 Syftet med utvärdering

Vodafone

Syftet med utvärderingen är främst att få en kvalitetskontroll på de kurser som genomförs i företaget. Med hjälp av utvärdering får företaget även indikationer på om de har *”rätt utbildningar som är relevanta”*, så att tiden inte läggs på kurser som personalen tycker är slöseri med tid. Respondenten betonar dock att de inte på lång sikt kan se vad deltagarna gör med de kunskaper de har erhållit från utbildningarna och vad de har resulterat i. *”Vi kan utifrån utvärderingen säga om en utbildning var relevant och kändes meningsfull att gå, men vi har inga konkreta bevis på att personalen kommer att använda den här kunskapen senare”*. Vidare menar han att mycket ansvar ligger på den funktionsansvarige, som ansvarar för att stämma av om personalen har fått den kompetens de behöver för att klara av sitt arbete.

Flextronics

Syftet med utvärderingarna av de tekniska utbildningarna är att, genom certifieringen, kontrollera att deltagarna verkligen tillgodogjort sig utbildningarna. Detta med anledning av att det, enligt respondenten, är där kvaliteten formas och eftersom alla mål är satta mot kunden, måste Flextronics hålla hundra procentig kvalitet. Vidare är syftet att stämma av att företaget *”levererar sina medarbetare rätt utbildning med rätt leverantörer”*.

4.3.3 Effekter av utbildning

Vodafone

Utvecklingssamtalen i företaget ses som ett utmärkt tillfälle att se efter om personalen upplever att gjorda kompetenssatsningar har resulterat i önskade resultat. Detta sker dock inte grundligt i någon planerad form utan, som vår respondent uttrycker det, *”lite godtyckligt”*. Att utvärdera vad utbildningen verkligen givit för effekter, anses av vår respondent, tyvärr vara en lyxaktivitet som företaget inte har möjlighet att genomföra idag.

Att kontrollera om utbildningen har uppfyllt de ursprungliga målen, menar respondenten, är lite av ett utvecklingsområde för företaget. Han menar att den kontrollen nu främst ligger hos de enskilda individerna. Därmed betonas vikten av att behandla de anställda som vuxna, tänkande individer, som förutsätts höra av sig om inte resultaten av utbildningen har varit till belåtenhet. Respondenten menar att *”vi är så pass lättlurade, att vi tror att folk går*

utbildningar för att de vill ta till sig de här kunskaperna och för att de har ett behov av dem senare". Företaget har inte tid och resurser att på ett mer utförligt sätt planera och kontrollera vad en utbildning har givit för effekter. Respondenten menar vidare att "personalen skulle ge upp ett ramaskri, om inte uppställda deadlines kunde hållas" och att detta är en signal på att utbildningen inte har givit medarbetarna den kunskap som krävs för att klara arbetsuppgifterna. Respondenten ställer sig kritisk till, om det är värt i tid och energi, att ha ett "kontrollorgan" som kontrollerar vem som gör rätt eller fel.

Företaget befinner sig i en dynamisk miljö och vår respondent menar att detta kan vara en möjlig anledning till att de inte vill lägga mer tid och resurser på utvärdering eftersom det snart är nya förutsättningar som kommer att gälla. Vidare menar han att företaget har gjort valet att arbeta framåt och inte i det förflutna och att det är därför de ibland för nöja sig med "good enough".

Avslutningsvis framför respondenten att "vi är inte speciellt bra på att mäta de rena effekterna av kompetensutveckling och jag tror inte att speciellt många är det. Men generellt har man ju en slags tilltro att de satsningar man gör i kompetensutveckling ska ge effekter, det är ju därför man fortsätter att pumpa in pengar i det. Men det är säkert mycket svinnpengar. "

Flextronics

Vår respondent menar att företaget, genom deras certifiering, kan kontrollera vad de tekniska utbildningarna har givit för resultat. Respondenten menar vidare att certifieringen har en begränsad varaktighet, vilket innebär att den måste förnyas efter en viss tid. Detta gäller också för basutbildningen, som har ett rullande schema. Denna uppföljning sker eftersom företaget vill försäkra sig om att kompetensen bibehålls och inte försvinner efter avslutad kurs. Respondenten berättar att varje avdelning har en handledare som ska verka för att följa upp och stå till förfogande för medarbetarnas arbete ute på golvet. "Det är inte bara så att vi lär upp dem, utan de har även en handledare att gå till." Kretskorten som görs på deras egna skola skickas även iväg till externa kontrollanter. På så sätt undviker företaget att bli "hemmablinda."

5. Analys

I analysen kommer vi att utifrån det redovisade materialet anknyta till vår teori och på så sätt försöka framhäva de olika sambanden mellan dessa.

5.1 Behovskartläggning

Vi tycker oss märka inslag av både det ”tekniskt- rationella” och det ”humanistiska” perspektivet (Ellström, 1994) när det gäller kompetensutveckling i de studerade företagen. Vi har dock inte observerat inslag av det ”institutionella” och ”konflikt-kontroll” perspektivet. Anledningen till detta tror vi kan vara att vi då skulle behöva mer djupgående data rörande de interna processerna i företagen. När det gäller utbildningsbehov som har att göra med den tekniska utvecklingen så är det främst ledningens och externa intressenters, som kund, intressen som ligger till grund för fastställandet. Detta finner vi hos de båda studerade företagen och vi vill här dra paralleller till det tekniskt- rationella perspektivet.

Enligt vår respondent har Vodafone en anpassningsstrategi när det gäller dess förhållningssätt till den tekniska utvecklingen. Utbildningsbehoven fastställs därmed efter att en förändring redan har skett. Motsvarande förhållningssätt finner vi i det humanistiska perspektivet. Enligt Forsberg m.fl. (1984), är osäkerhet ett klassiskt planeringsproblem då det inte alltid finns tillgång till de underlag som egentligen skulle behövas, utan företag tvingas göra bedömningar eller rent av gissningar. I motsats till Vodafone, menar vi att Flextronics ligger mer i framkanten, d.v.s. har ett i högre grad proaktivt förhållningssätt när det gäller förändringar i den tekniska utvecklingen. Med detta menar vi att Flextronics försöker, så långt det är möjligt, att kartlägga utbildningsbehov innan en förändring skett. Detta finner vi talar mer för det tekniskt-rationella perspektivet.

Enligt Dalin (1997), är det vid planering av utbildning särskilt aktuellt att veta vilka mål och strategier som ligger till grund för de registrerade behoven. I de studerade företagen finner vi det klart uttalat att samtliga utbildningsbehov skall härstamma från verksamhetens övergripande mål.

Vi finner att medarbetarna i de båda företagen har ett relativt stort inflytande över utbildningsbehoven. Dessa lyfts fram i samband med utvecklingssamtal som sker i samråd

mellan medarbetare och avdelningsansvarig. Enligt Ellström (1994) kallas detta sätt att fastställa och planera behov för informella processer, vilket dominerar i det humanistiska perspektivet. Forsberg m.fl. (1984) menar att utvecklingssamtalen är en analytisk metod som ger företaget svar på *var* i organisationen utbildningen behövs, *vad* enheten måste lära sig för att kunna utföra arbetet effektivare samt *vem* som behöver utbildningen. Medarbetarens önskemål måste dock ligga inom ramarna för verksamhetens övergripande mål, vilket framhävs i det tekniskt-rationella perspektivet.

Det är svårt att göra en kategorisering av ett renodlat tekniskt-rationellt eller ett humanistiskt perspektiv. Det som talar för ett humanistiskt perspektiv är att båda företagen betonar vikten av utvecklingssamtal vid kartläggning av utbildningsbehov. Ytterligare ett tecken på det humanistiska perspektivet är att det i detta sammanhang även ses till individens behov av personlig utveckling. Däremot finner vi att personalutbildningen i grunden verkar styras av ledning och externa intressenter, vilket tyder på ett tekniskt-rationellt perspektiv.

Flextronics har s.k. ”utbildningskort”, där medarbetarnas genomgångna utbildningar finns dokumenterade. Dessa används som ett hjälpmedel för att kartlägga var i företaget kompetensen finns och var den behöver uppdateras. Denna metod anser vi ger svar på frågorna som Dalin (1997) ger som råd till företag att ställa sig vid kartläggning och registrering av företags utbildningsbehov (se vidare teoriavsnitt 3.3).

När kunskapsnivån väl är fastställd, beskrivs medarbetarnas inflytande i de båda företagen som tämligen passiv vad det gäller de tekniska utbildningarnas innehåll, vilket betyder att det finns ytterst lite utrymme för deltagarnas egna problemlösningar. Detta då det, i de tekniska utbildningarna (t ex Flextronics certifikatutbildning), oftast är rena fakta som ska läras ut och därefter användas för praktisk tillämpning. Vi tycker oss se denna syn på lärande i det Ellström (1994) kallar en passiv process och som vidare kännetecknar det tekniskt rationella perspektivet.

Dalin (1997) menar att det oftare är makt, prestige, tillfälligheter än en rationell systematisk beslutsprocess, som ligger bakom företags faktiska prioritering av utbildningsbehov. Vår respondent på Vodafone menar att prioritering av utbildningsbehov görs efter vad som är mest

nödvändigt på kort sikt, medan respondenten på Flextronics hävdar att tidspress är en vanlig och avgörande faktor när utbildningsbehoven skall prioriteras.

5.2 Utvärdering

Dalin (1997) skiljer på generella bedömningar vi ständigt gör och en systematisk utvärdering. Den systematiska utvärderingen ska ske i en medveten och planerad form. Båda företagen använder sig av enkäter för utvärderingen, vilket vi tolkar som en planerad och medveten metod. Dessutom hävdar Forsberg m. fl. (1984) att enkäter är det vanligaste sättet att utvärdera kurser. En annan metod, enligt författarna, vid insamlingen av data för utvärderingen är kunskaps- eller färdighetsprov. Flextronics använder sig av denna metod genom certifieringen, som utförs som en tentamen. Detta anser vi vara ytterligare ett tecken som talar för en systematisk utvärdering. Då utbildningschefen på Flextronics ofta sitter med och studerar genomförandet av kursen, vill vi även påstå att företaget, vid utvärdering, också använder sig av det Forsberg m. fl. (1984) kallar deltagande observation.

Flextronics och Vodafone stämmer av kursdeltagarnas förkunskaper och förväntningar på den aktuella utbildningen innan påbörjad kurs. På Vodafone sker detta moment genom enkäter, medan det på Flextronics genomförs muntligen och även under pågående utbildning. Denna informationsinsamling rörande kursdeltagarna beskriver Forsberg m. fl. (1984) som högst väsentlig.

Forsberg m.fl. menar vidare att företaget särskilt bör ge akt på att kursinnehållet är relevant för den kunskapsutveckling som utbildningen bör ge samt om genomförandet är utformat så att kursen verkligen förmedlar detta innehåll. Dessa aspekter finner vi att Flextronics behandlar i form av diskussion mellan utbildningschefen och kursleverantören innan kursstart, då utbildningschefen vill försäkra sig om att leverantören är medveten om de krav som företaget har på kursinnehållet och genomförandet. Vodafone använder sig här av ovannämnda enkätmetod för att innan utbildningen ha en möjlighet att skraddarsy kursen efter deltagarnas förkunskaper och behov.

5.2.1 Syfte med utvärdering och effekter av utbildning

Utvärderingarna i båda företagen syftar till att kontrollera om utbildningen varit tillfredställande, relevant och av god kvalitet för deltagarna. Utvärderingarna görs direkt efter

avslutad kurs och sammanställs sedan. Detta ligger till grund för förbättringar inför kommande utbildningar. Denna användningsform av utvärdering anser vi likna det Lundmark (1998) kallar för instrumentell användning.

På både Vodafone och Flextronics finner vi att utvärderingarna har, det Lundmark (1998) benämner, en vägledande funktion. Företagen låter deltagarna framföra sina förväntningar på kursen och kan på så sätt lägga upp och planera efter det aktuella kunskapsläget. Författaren skriver också att det, vid detta syfte med utvärderingen, även är önskvärt att deltagarnas synpunkter inhämtas successivt under kursens gång, vilket också genomförs på Flextronics.

Det andra syftet med utvärderingen benämner Lundmark (1998) som en kontrollerande funktion, d.v.s. kontroll genom kunskapsprövning av vad deltagarna verkligen har lärt sig av utbildningen. Detta sker på Flextronics genom certifiering av de tekniska kurserna. På Vodafone anser de sig däremot inte ha någon kontrollfunktion, utan de litar istället på att felsignaler kommer fram när utbildningen *inte* har resulterat i den kunskap som var önskad.

Det tredje syftet med utvärdering anger Lundmark (1998) som att studera vilka effekter en utbildning har givit och om deltagarna verkligen har fått nytta av de kunskaper de har erhållit av kursen. Vodafone anser sig här inte ha tid och resurser att kontrollera om deltagarna verkligen använder sig av kunskaperna senare. De förlitar sig istället på att medarbetarna är så pass ansvarsfulla att de vill ta till sig kunskaperna från utbildningarna och att de hör av sig om något inte skulle fungera på rätt sätt. Respondenten menar också att funktionsansvarige bär ett stort ansvar för att medarbetarna har tillgodogjort sig den utbildning de behöver för att klara av sina arbetsuppgifter.

Vi anser däremot, att Flextronics genom sina certifieringstentamina, som förnyas efter en viss tid, kan ses som en metod för att se om utbildningen har givit effekter, i detta fall att medarbetarna fortfarande bär den kompetens som är nödvändig för att tillverka produkter av rätt kvalitet. Vår respondent menar att detta görs för att de ska kunna hålla den höga produktkvalitet som kunden kräver och som hör samman med de övergripande målen. De använder även kundanalyser för att få information om vilka effekter utbildningarna resulterat i. Företaget har också som rutin att skicka i väg de kretskort som tillverkas på deras egen skola, till externa kontrollanter. Detta vill vi koppla till det som Lundmark (1998) kallar

bedömningsfunktion. I likhet med Vodafone lägger Flextronics även ansvar på någon annan än enbart medarbetaren, i detta fall en handledare, som ska följa upp medarbetarnas kompetens.

Avslutningsvis vill vi med hjälp av Lundmarks (1998) modell, som sammanfattar olika syften med utvärdering, tydliggöra ovanstående diskussion. Vi kommer därför att placera in de studerade företagen efter syfte, tidpunkt och huvudobjekt för utvärderingen.

Vår placering		Syfte/funktion	Tidpunkt för utvärderingen	Huvudobjekt
Vodafone	1	<i>Vägledning</i>	Före och under utbildningen	Förutsättningar och ramar samt processen
	2	<i>Kontroll</i>	Vid slutet av utbildningen	Resultat
Flextronics	3	<i>Bedömning/utveckling</i>	Före, under, i slutet av och efter utbildningen	Förutsättningar och ramar, process, resultat och effekter

(Figur 3. Placering av Vodafone och Flextronics i vår omarbetade version av Lundmarks (1998) modell, som sammanfattar olika syften med utvärdering).

Vi anser att Vodafone befinner sig på gränsen mellan att ha ett vägledande och ett bedömning/utvecklings syfte med utvärderingen. Det som talar för en bedömning/utvecklingsfunktion, gällande tidpunkten för utvärdering, är att företaget utvärderar, inte bara före och under, utan också vid slutet av utbildningen. Däremot bedömer vi att Vodafone inte, på ett medvetet sätt, kan kontrollera om deltagarna verkligen har lärt sig något av utbildningen och om medarbetarna använder sig av kunskaperna i det fortsatta arbetet (kontrollfunktion). Vi tolkar det inte heller som om företaget kan se vad utbildningen har resulterat i för effekter, vilket kännetecknar ett bedömnings/utvecklings syfte. Vidare tolkar vi det som om Vodafones kontroll av vad medarbetarna lärt sig av utbildningen, endast sker genom eventuella registreringar av uppkomna felsignaler, d.v.s. de ser då vad medarbetarna *inte* har lärt sig, vilket vi inte anser vara en medveten metod. I likhet med Vodafone placerar vi Flextronics under bedömning/utvecklings funktionen, beträffande tidpunkten för utvärderingen. I fråga om huvudobjektet för utvärderingen finner vi att

Flextronics skiljer sig nämnvärt från Vodafone. Vi vill påstå att Flextronics även under huvudobjektet befinner under bedömnings/utvecklings funktionen. Indikationer som talar för detta, är att de genom kunskapsprövning i form av certifiering kan se både vad medarbetarna har lärt sig och genom kundanalyser även kan se vad utbildningen har givit för effekter. Härmed menar vi att certifieringen är ett bevis på att medarbetarna besitter den kunskap som krävs för att företaget skall kunna leverera hundra procentiga kvalitetsprodukter. Hur företaget sedan ligger till kvalitetsmässigt, får de fram genom feedback från kunderna.

6. Slutsats

Under denna rubrik är vår ambition att försöka svara på vårt syfte d.v.s. att beskriva och skapa förståelse för vilka faktorer som ligger bakom hur företag kartlägger behov gällande personalutbildning, vilka utvärderingsmetoder som används samt hur effekter kan tydliggöras i organisationen.

I vår problemdiskussion tar vi upp olika författares kritik av företags hantering av utbildningsinsatser och dess effekter. Ellström (1994) och Dalin (1988) menar bl. a. att företag utför påfallande lite arbete med att kartlägga de verkliga behoven för de utbildningar som de sedan investerar i. Dalin menar vidare att utan koppling mellan utbildningens mål och företagets mål, blir utbildningen ofta hängande i luften. Författarna ställer sig också kritiska till huruvida företag, genom utvärdering, kan mäta vad utbildningen har givit för resultat och hur effekter kan utläsas av den.

Vi har i vår studie funnit indikationer på att företag lägger ner ett till synes stort arbete med att kartlägga utbildningsbehov och planera utbildning. I båda företagen har medarbetarna, tillsammans med avdelningsansvarige, ett relativt stort inflytande över utbildningsprocessen, inom ramarna för verksamhetens övergripande mål. I grunden tolkar vi det dock som att det är ledningen och externa aktörer i omvärlden som främst ger företaget antydningar på vilken kompetens som behövs. Beträffande huruvida utbildningsmålen är knutna till företagets övergripande mål vill företagen påstå att de bryts ner uppifrån och det är klart uttalat att det är kunden som ligger till grund för all utbildning. Detta finner vi tyder på att det finns en koppling mellan utbildningens mål och företagets mål.

Med avseende på kartläggning och beslutsfattande av företags utbildningsbehov har vi inte funnit några avsevärda skillnader företagen emellan. Enligt vår uppfattning lägger företagen ner mycket arbete på att kartlägga och planera utbildningsbehoven, detta bl.a. genom avstämning av förväntningar och kontroll över att de som levererar utbildningen har hög kvalitet. Kritiken som riktas mot att företag lägger ner alltför liten tid med att planera och förankra relevanta utbildningar i verksamheten, anser vi alltså i detta avseende vara något missvisande.

Kritiken som riktas mot att företag inte kan kontrollera vad genomgångna utbildningar resulterar i för effekter, tycker vi dock till viss del kan vara befogad. I detta avseende skiljer det sig något åt i våra två studerade företag. Vodafone, som är ett tjänsteföretag i telecombranschen, använder sig inte av någon form av kunskapsprövning för att kontrollera att deltagarna verkligen har lärt sig något av utbildningarna. De menar att det är tveksamt om det är värt, i tid och resurser, att ha en kontrollfunktion och förlitar sig därför på den enskilde individens ansvar. Därmed anser vi att företaget förutsätter att utbildningen ger positiva effekter, så länge de inte får indikationer på att verksamheten inte kan bedrivas på ett korrekt sätt.

Vi har genom vår studie dock fått en viss förståelse för detta beteende och tycker att det i vissa avseenden är försvarbart. Som vår respondent också menar, finner vi att en rimlig anledning till att de inte lägger tid på att kontrollera effekterna, kan vara att de lever i en starkt dynamisk och konkurrensutsatt miljö, där det kanske inte finns en möjlighet att både lägga ner tid på att utvärdera effekter av redan passerade utbildningar och samtidigt hänga med i utvecklingen med ständigt nya kompetenskrav. Dessutom anser vi, i likhet med Vodafone, att vi kan ställa oss frågan: *Varför ska man utvärdera vilka effekter satsningar på utbildning ger, så länge verksamheten fungerar effektivt?* Är detta inte ett tillräckligt tydligt tecken på att utbildningarna har givit positiva effekter? Detta anser vi kan vara en möjlig förklarande faktor till detta förfaringssätt.

Omständigheten att de båda företagens effektutvärdering skiljer sig åt, tror vi kan bero på faktumet att det ena företaget just är ett tjänsteföretag, medan det andra är ett tillverkande företag. Vår tolkning är att kunskapsprövning, genom certifiering, kan vara utmärkande för tillverkande företag samt att de därigenom kan få bekräftelse på att medarbetarna verkligen kan sina arbetsuppgifter. Effekter av utbildningarna kan därefter utläsas genom feedback från kunderna. Vi vill dock betona att detta kan vara *en* förklaring, men att vi inte kan utesluta andra tolkningar.

Vi har, som tidigare nämnts, funnit att mycket arbete läggs ned på att utforma, för företaget effektiva utbildningar genom att fastställa kursdeltagarnas förväntningar på en utbildning. Vi finner att detta kan vara ännu ett förklarande element till att företagen inte satsar mer på utvärderingsprocessen. Det vi menar är att vi kan tolka det som att de, redan från början, kan

ha försäkrat sig om att utbildningen är ”rätt” och att kunskaperna därav troligen också kommer att användas på ett effektivt sätt i verksamheten. Detta leder oss in på betydelsen av de enskilda medarbetarnas ansvarstagande och ledningens tillförlit till att ”felsignaler” kommer till deras kännedom när något inte stämmer.

Den kritik Dalin (1988) och Ellström (1994) framhäver, tror vi kan bero på att de behandlar ett bredare branschområde. Vi har däremot specifikt inriktat oss på telecombranschen och det kan vara en anledning till att vi finner att kritiken inte är fullt befogad här. En möjlig förklaring, i detta sammanhang, kan vara att teknologiska utbildningar kan tyckas vara mer konkreta och därmed ”lättare” att kartlägga och utvärdera än t.ex. managementutbildningar.

6.1 Efterforskning

Genom att kontakta företagen UtbildningsSpecialisterna och Utbildningsmäklarna (se närmare avsnitt 2.3.2), har vi fått kommentarer på våra dragna slutsatser. I likhet med vad vi har kommit fram till, menar de att utbildningsbehoven till stor del kartläggs genom utvecklingssamtal. Utvärderingarna görs i samtliga fall direkt efter avslutad kurs och vissa företag använder även utvärderingar under pågående kurs för att eventuellt kunna göra justeringar. När det kommer till att utvärdera effekter och utbildningarnas kopplingar till företagets övergripande mål, menar även konsulterna att företagen ofta brister i dessa avseenden. I överensstämmelse med vad vi har sett, påstår konsulterna att syftet med utvärderingarna *främst* är att förbättra kommande utbildningar och *inte* att se vad kunskaperna har resulterat i för effekter i organisationen. I och med detta har vi fått antydningar på att det vi kommit fram till i vår studie, även kan vara generaliserbart i andra företag.

6.2 Självkritik/framtida forskning

I denna studie har vi intervjuat två utbildningsansvariga för att skapa förståelse för vilka faktorer som ligger bakom hur företag kartlägger behov gällande personalutbildning samt vilka utvärderingsmetoder som används och hur de hanteras. För att få ett vidare perspektiv på vårt problemområde, tror vi att vi även skulle behöva intervjua deltagarna i de insatser som görs ute på företagen. Vi menar att vi troligen skulle kunna få intressanta resultat genom att genomföra en fallstudie på ett företag, där vi skulle kunna fokusera på en specifik utbildningsinsats och sedan intervjua både medarbetare och representanter för företagets ledning. På detta sätt skulle vi kunna lyfta fram medarbetarnas syn på hur utbildningen

~ SLUTSATS ~

bidragit till deras kompetens, samt hur väl denna stämmer överens med ledningens intentioner med kompetensutveckling.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

Andersen, Heine (1990). *Vetenskapsteori och metodlära – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats och Sköldeberg Kaj (1994). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

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

Dalin, Åke. (1988). *Kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Dalin, Åke (1997). *Den lärande organisationen – Kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, Per-Erik (1994). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*.: Per-Erik Ellström och CE Fritzes AB.

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul Finn (1999). *Att forska, utreda och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

Forsberg, Barbro, Hede, Gunnar, Lundmark Annika, Söderström, Magnus. (1984). *Att planera utbildning – en bok om utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O. (1998) *Personaladministration och organisationsutveckling*, Borås: Natur och Kultur.

Hansson, J och Andersson, P-E. (1999). *Intellektuellt kapital i teori och praktik*. Falun: Humatec AB och Synergator AB.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lindmark, L. (1990). *Kunskap som kritisk resurs*. Umeå universitet: Handelshögskolan.

Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, B. M. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. (B Nilsson övers). Lund: Studentlitteratur.

Rosengren, K-E Arvidsson, P. (1992), *Sociologisk metodik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell

Sandberg, 1999

Stewart, T. A. (1999). *Intellektuellt kapital*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Sveiby, K-E. (1995). *Kunskapsflödet*. Borgå: Svenska Dagbladets Förlag AB.

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

7.2 Artiklar

Ny teknik, 1999-08-18. *Sverige storsatsar på personalutbildning*.

Ny teknik 2001-11-21. *Personal utbildas allt mer*.

Dagens Nyheter. (1993-06-02). Sandberg, N-E. *Det försummade humankapitalet*.

Svenska Dagbladet 2000-10-04. *Lönsamt att utbilda anställda*.

7.3 Muntliga källor

Utbildningsansvarig på Vodafone,

Utbildningschef på Flextronics,

Utbildningsansvarig på Tarkett Sommer, Ronneby.

Utbildningskonsulter på:

Utbildningsbolaget AB (Malmö).

Utbildningsmäklarna i Sverige AB (Göteborg),

UtbildningsSpecialisterna (Bromma),

Utvecklingskollegiet (Lund),

7.4 Internet

Flextronics hemsida, besökt 2002-05-19, www.flextronics.com

Uni Telecom hemsida, information från 2000-10-03, www.union-network.org

Utbildningsmäklarnas hemsida, besökt 2002-05-27, www.utbildningsmaklarna.com

UtbildningsSpecialisternas hemsida, besökt 2002-05-27, www.utbildningsspecialisterna.com

Utvecklingskollegiets hemsida, besökt 2002-05-27, www.nordeg.se

Vodafones hemsida 2002-05-19, www.vodafone.se

Bilaga

Intervjufrågor:

- Översiktlig presentation av företagets utbildningsutbud, kurser (interna/externa).
- Presentation av din tjänst och arbetsuppgifter.
- Vems intressen/vad ligger främst bakom fastställande av företagets utbildningsbehov?
- Hur sker lärande i företaget? (Aktiv eller passiv process med tanke på deltagarnas grad av inflytande och engagemang).
- Hur stort medbestämmande har medarbetarna när det gäller personalutbildning?
- Har varje avdelning en s.k. "utbildningsbudget" eller hur sker resursfördelningen när det gäller utbildning?
- Hur kartlägger ni behoven för utbildning? Vem gör det?
- Hur/på vilket sätt är utbildningarna kopplad till verksamhetens övergripande mål?
- Hur prioriteras utbildningarna när behoven är fastlagda och varför?
- Hur sker planering och beslutsfattande av personalutbildning?
- Hur genomförs utvärderingar och gäller det för samtliga utbildningar?
- Vad är syftet med utvärderingar, hur ofta sker de, vem genomför dem och varför?
- Hur dokumenteras utvärderingarna och varför?
- Hur vet ni att de kompetenssatsningar ni har gjort verkligen ger de önskade resultaten?
- Hur kontrollerar ni om utbildningen har uppfyllt de ursprungliga målen?
- Hur ser ni om utbildningen har resulterat i organisatoriska effekter?