

Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för Ekonomi och Management
Box 520, 372 25 Ronneby
Tele: 0457-38 56 02
E-post: iem.helpdesk@iem.bth.se

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

(FEC 007) 10p.



”Sura medarbetare? Skicka dem på kurs!”

- En studie i kompetensutveckling av personal i två medelstora företag.

Av: Rebecca Ericsson

Sammanfattning

Titel: ”Sura medarbetare? Skicka de på kurs!” – En studie i kompetensutveckling av personal i två medelstora företag.
Författare: Rebecca Ericsson
Handledare: Thomas Danborg
Institution: Ekonomi och Management, Blekinge Tekniska Högskola
Språk: Svenska
Rapporttyp: Economie kandidat 10p

Sammanfattning

Syfte: Syftet med denna uppsats är att genom undersökningar om kompetensutveckling i två medelstora företag få en uppfattning om hur kompetensutveckling går till och om det är något företagen satsar på? Är de lärande organisationer eller står de och stampar på samma ställe som de alltid gjort?

Metod: Utifrån ett kvalitativt synsätt har jag undersökt två olika företag. Fallstudierna innehöll öppna intervjuer med ett explorativt syfte. Den datasammanfattningsmetod jag valde att använda är Grounded-theory-metoden. Mitt material tolkade jag sedan utifrån ett hermeneutiskt synsätt.

Slutsats: Efter att ha bearbetat mitt material och kopplat det tillsammans med de teorier jag fann intressanta och relevanta till mitt ämne så anser jag att kompetensutveckling är något som företagen satsar på. De satsar på det i den mån de kan och har resurser till. Eu-bidrag för kompetensutveckling av personal är ett sätt att få pengar. De personer jag har intervjuat på forskningsplatserna tycker att de fått den kompetensutveckling de velat men att man alltid kan önska sig mer. Uppsatsen ger även läsaren en uppfattning om hur kompetensutveckling går till i medelstora företag.

Abstract

Title: “Sulky co-workers? Send them to courses!” – A study in competence development of staff in two average companies.
Author: Rebecca Ericsson
Supervisor: Thomas Danborg
Department: Business Administration, Blekinge Institute of Technology
Language: Swedish
Report/category: Bachelor’s thesis in business administration, 10 credits

Abstract

Purpose: The purpose with this essay is to do examinations about competence development in two average companies and then try to get an understanding about how competence development works and if it’s something that the companies commit on? Are they learning organisations or are they still at they same place as before?

Method: I have looked into two different companies on the basis of a qualitative approach. My studies have included open interviews with an explorative purpose. The method I chose to work with was the Grounded-theory-method. Then I interpret my material on basis of a hermeneutic method.

Conclusion: After I have worked up my material and then connect it whit the theories I’ve found interesting and relevant, I consider that competence development is something that companies commit on. They commit on it if they can and if they have recourses to it. It is a contribution from EU that companies can apply to get money for competence development.
The persons I have interviewed for my essay thinks that they have got enough competence development but you can always wish more.
This paper also get the reader an understanding for how competence development works in average companies.



Förord

Detta arbete har utförts i form av en kandidatuppsats i företagsekonomi 10 poäng vid Blekinge Tekniska Högskola i Ronneby. Arbetet har utförts av Rebecca Ericsson under ht-03/vt-04.

Jag vill med dessa inledande ord tacka alla som gjort denna uppsats möjlig, framförallt min handledare Thomas Danborg, ekon. dr. som vägvisat mig igenom denna uppsats på bästa möjliga sätt. Men jag vill även tacka Photometric AB och Transporttjänst Blekinge AB för den tid de lagt till mitt förfogande. Jag har fått ett vänligt bemötande trots stressiga tider av alla inblandade parter. Alla har varit hjälpsamma och bidragit med värdefull information.

Uppsatsen riktar sig främst till personer som arbetar med kompetensutveckling men även till studenter och andra personer som finner ämnet intressant.

Ronneby den 14 februari, 2004

Rebecca Ericsson



Innehållsförteckning

1 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION – HUR JAG KOM FRAM TILL MIN FORSKNINGSFRÅGA	6
1.3 SYFTE	6
2 METOD	7
2.1 ARBETSGÅNG	7
2.2 VAL AV METODER	7
2.3 REFERENS RAM	9
2.4 HERMENEUTIK TOLKNING	9
2.5 DATAINSAMLING	11
2.6 DATASAMMANFATTNINGSMETODER	12
2.6.1 Grounded-theory-metoden	12
3. TEORI	14
3.1. VAD ÄR KOMPETENS?	14
3.1.1 Vad är HRM?	15
3.2 VARFÖR KOMPETENSUTVECKLING - KOMPETENSFÖRSÖRJNING?	16
3.2.1 Teorier om hur företaget kan skaffa ny kompetens	18
3.2.2 Växtkraft Mål 3	19
3.2.3 Expertkompetens- Strategisk affärsutveckling	20
3.4 KOMPETENSUTVECKLING "NU OCH DÅ"	21
3.5 MODELLER FÖR KOMPETENSANALYS	23
3.5.1 IPF Kompetens	23
3.5.2 "21 steg"	25
4 EMPIRI	26
4.1 PRESENTATION AV UNDERSÖKNINGSOBJEKTEN	26
4.1.1 Transporttjänst Blekinge AB	26
4.1.2 Photometric AB	27
4.2 DATASAMMANFATTNINGSMETOD	27
4.2.1 Kvalitéer	27
4.2.1.1 Kompetensutveckling som företagen erbjuder	28
4.2.1.2 Kompetensutveckling för den anställde	29
4.2.1.3 När sker kompetensutvecklingen – säsongsvariation?	30
4.2.1.4 Satsar företagen på kompetensutveckling?	31
4.2.1.5 Söks Eu-bidraget Växtkraft Mål 3?	32
4.2.1.6 Utvecklingssamtal/Utvärdering	32



5 ANALYS	34
5.1 KOMPETENS FÖR DEN ENSKILDE OCH FÖR FÖRETAGET	34
5.2 KOMPETENSUTVECKLING UTIFRÅN HRM	35
5.3 KOMPETENSUTVECKLING UTIFRÅN DE ANSTÄLLDAS PERSPEKTIV OCH UTIFRÅN LEDNINGENS PERSPEKTIV	37
5.4 ÄR FÖRETAGEN EN ”LÄRANDE ORGANISATION”?	37
5.5 TVÅ MODELLER FÖR KOMPETENSANALYS	38
5.5.1 IPF Kompetens	39
5.5.1.1 Photomic	39
5.5.1.2 Transporttjänst	40
5.5.2 ”21 steg”	41
6 SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER.....	42
7 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	43
8 REFERENSER	44
9 BILAGA – STÖDFRÅGOR TILL INTERVJUERNA.....	46



Figurförteckning

Figur 1 – Referensram i Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*, (1991) sid.51

Figur 2 – Den hermeneutiska spiralen i Andersen, *Den uppenbara verkligheten*, (1998) sid.193

Figur 3 – Kompetensens delar i Granberg, *PAOU*, (2003) sid.405

Figur 4 – HRM-komponenter i Eneroth, *Strategi och kompetensdynamik*, (1997) sid.144

Figur 5 – Olika sätt för företag att skaffa ny kompetens i Fränkel, *Råd med kompetens*, (2003) sid.27-33

Figur 6 – Argyris modell i Granberg, *PAOU*, (2003) sid. 257

Figur 7 – Kompetenshjulet i Granberg, *PAOU*, (2003) sid. 413

1 Inledning

Personalfrågor och personalpolitik är något som intresserat mig länge. Det är ett ämne som alltid är aktuellt och som kommer att följa en livet igenom. Är du inte egen företagare så är du anställd. Det som ligger nära mig är kompetensutveckling av personal i företag.

Kompetensutveckling är ett ”hett ämne” som diskuteras flitigt just nu. Flera fackorganisationer har jobbat fram avtal som satsar på kompetensutveckling.¹ Hur kan företag idag bidra till kompetensutveckling för de anställda? Det finns en lag (SFS 1974:981) Lag om arbetstagares rätt till ledighet för utbildning, som befrämjar kompetensutveckling. Men är kompetensutveckling något företag satsar på eller är det bara ett ord som används och är ”inne” just nu? Per Albinsson skriver i sin bok om den lärande organisationen att modeord är det egentligen inget fel på. Ett mode speglar nuet och är därför av särskilt intresse. Dessa begrepp tolkas därför positivt men utnyttjas ofta av skribenter.

Begreppet kompetensutveckling och lärande organisationer har alltid ägt rum men uppmärksammades genom litteraturen på 1970-talet.² Blir begreppen bestående eller är det en modefluga?

1.1 Bakgrund

Varför jag valde att skriva om kompetensutveckling beror på att jag ville skriva om ett ämne som är aktuellt men även om något som jag själv är intresserad av. Ämnet var därför inte så svårt att välja eftersom begreppet är mycket omdiskuterat och debatterat. Jag är intresserad av detta eftersom jag själv arbetar som instruktör och måste vidareutbilda mig hela tiden för att vara uppdaterad.

En annan anledning till mitt intresseområde är att jag nyligen arbetat på ett fotoföretag och därför vill jag gärna studera hur deras kompetensutveckling av personal går till. Eftersom jag endast arbetade där i tre månader fick jag ingen riktig insyn i detta. I min familjs företag vill jag också studera kompetensutvecklingen av personal eftersom de lever i en vardag med ständig utveckling.

Denna studie jag kommer att göra i ämnet hoppas jag att jag kommer ha användning utav i mitt framtida arbetsliv. Vilket är troligt eftersom det är ett ämne som alltid kommer att vara aktuellt...

¹ Nytt avtal för transportanställda (2002-02-20) Dagens Industri

² Albinsson, *Den lärande organisationen*, (1998) sid.36

1.2 Problemdiskussion – Hur jag kom fram till min forskningsfråga.

Området jag ville skriva om var inte särskilt svårt att välja. Jag ville skriva om någon form av personalfrågor. Först studerade jag kompetensförsörjning/human resource planning. Mitt intresse för detta ämnesområde kändes inte tillräckligt så därför gick mina tankar och funderingar vidare till rekrytering och bemanning. Även här kändes det inte rätt eftersom frågorna inriktade sig på företagets personalbehov, såsom varför anställer företag en viss sorts person etc. Den här typen av frågor behandlar beteendevetare, inte ekonomer anser jag. Problemdiskussionen förde mig vidare till kompetens- och personalutveckling. Detta område kändes helt rätt för mig. Därför blev min forskningsfråga; **Hur går kompetensutveckling av personal till i medelstora företag, och varför görs dessa?**

Arbetsgivare blir idag ofta utbrända av all stress. De måste ha ”många järn i elden” för att lyckas. Detta är en anledning till varför jag valde att skriva om arbetsgivare kontra personal i organisationen. Jag vill se bådadas perspektiv och analysera utifrån dem.

Jag har valt att studera medelstora företag. Statistiska centralbyrån (SCB) definierar företagsstorlekar enligt en standard från EU. 0-10 anställda är ett mikroföretag, 10-49 är små företag, 50-249 är medium företag och 250- är stora företag.³ Det är svårt att alltid göra den här uppdelningen. Se t.ex. på ett företag som har 100 konsulter, det är ett stort företag. Mina forskningsplatser har mellan 10-100 anställda. Det ena företaget har 11 anställda och det andra företaget har ca 100 anställda under högsäsong. Min definition är därför medelstora företag vilket SCB och EU täcker in på sin definition små till medelstora företag.

Genom fallstudier på dessa två företag väntar jag mig att få en förståelse för kompetensutveckling vilket bidrar till personlig kunskapsutveckling. Jag hoppas med denna uppsats att kunna bidra med någon form av kunskap och problemformuleringar till framtida studier.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom undersökningar om kompetensutveckling i två medelstora företag få en uppfattning om hur kompetensutveckling går till och om det är något företagen satsar på. Är de lärande organisationer eller står de och stampar på samma ställe som de alltid gjort?

³ Commission Recommendation (96/280/EC) och Eurostat

2 Metod

2.1 Arbetsgång

Efter godkännande av mitt PM av handledare började jag med fallstudierna. Intervjuerna var öppna som ett samtal och spelades in på en bandspelare. Jag såg både utifrån ledningens perspektiv samt utifrån arbetstagarnas perspektiv och därför intervjuade jag båda parter. Efter att ha sammanställt materialet analyserade och tolkade jag intervjuerna med hjälp av olika teorier och modeller.

Några finansiella frågor behövde inte behandlas eftersom mitt projekt inte kostade mig något i pengar. Även om det kostar ”tid, svett och tårar” så behövs inga ekonomiska medel för att uppnå ett bra resultat.

Gantt-schema⁴ gäller från v.45 till v.05

Aktivitet/händelse	Vecka															
	45	46	47	48	49	50	51	52	01	02	03	04	05			
Ta kontakt med företag	-----															
Gå på föreläsningar	-----															
Skri va PM1			-----													
Försöker få handledare	-----															
Handledning av handledare				-----												
Skri va projektplan				-----												
Inläsning av material			-----													
göra intervjuer/Fallstudier			-----													
-sammanställning																
Skri va teoridelen																
Analysera empirin																
Skri va slutsatser																

2.2 Val av metoder

Det område som jag valde att skriva om behandlar kompetensutveckling av personal i medelstora företag. Eftersom jag använde en kvalitativ metod teori ställde jag mig också frågan varför dessa kompetensutvecklingar görs i företagen. Mitt angreppssätt jag använde mig utav var kvalitativt men det uteslöt inte kvantitativ data.

I uppsatsen använde jag mig utav två företag att göra fallstudier på. Med en fallstudie brukar man mena en undersökning som omfattar endast ett eller ett fåtal fall beroende på forskningsfrågan. Dessa fallstudier studeras mera detaljerat och i fler dimensioner.⁵

⁴ Vedertagligt sätt att planera tid

⁵ Lundahl/Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999) sid.187



Det ena företaget är Transporttjänst Blekinge AB, ett åkeriföretag jag lever i dagligen eftersom min sambo driver det ihop med sin pappa. Det andra företaget är Photomic AB, ett fotoföretag jag jobbat på de senaste tre månaderna.

Eftersom jag har valt en kvalitativ metod på min uppsats valde jag att studera de företag som jag levte i. Genom deltagande/direkta observationer och etnografiska intervjuer (intervjuer forskaren använder vid deltagande observationer) kunde jag observera situationen lättare vilket gjorde att jag förstod deras resonemang bättre.⁶ Alla inblandade parter som medverkade i uppsatsen var införstådda i sina uppgifter. Därför var det inte några problem att samla in empirin.

När jag gjorde mina undersökningar använde jag öppna intervjuer. Den stora fördelen med kvalitativa intervjuer är deras öppenhet. Det finns ingen standardteknik, inga regler för en intervjuundersökning som bygger på ostandardiserade kvalitativa intervjuer.⁷

Detta tror jag gör att man får mer ärliga och rättvisa svar eftersom intervjuerna sker mer som ett samtal. Mina intervjuer hade ett explorativt syfte. D.v.s. öppna intervjuer som endast var något strukturerade. Jag som intervjuare introducerade ämnet genom t.ex. en fråga till mina respondenter och följde sedan upp svaret och sökte ny information och nya infallsvinklar i ämnet.⁸

Jag använde mig utav bandspelare vid intervjutillfällena för att lättare kunna återge intervjuerna och analysera svaren.

För att kunna besvara min forskningsfråga intervjuade jag både ledningen och de anställda på företagen. Med detta perspektivväxlade jag och såg både utifrån ledningens perspektiv samt utifrån de anställdas perspektiv.

Efter att ha arbetat med min uppsats ett tag så förstod jag att utvecklingssamtalen i företagen var väldigt viktiga för personalens kompetensutveckling. Därför valde jag att vara med på ett sådant samtal genom Transporttjänst Blekinge AB. Tyvärr kunde jag ej närvara vid ett sådant tillfälle på Photomic eftersom deras utvecklingssamtal inte utfördes under uppsatsperioden. På ett utvecklingssamtal tar både företaget och personalen upp bra och dåliga saker men framförallt vad personalen vill med sina framtida insatser i företaget. Ett utvecklingssamtal sker oftast individuellt och är något som för samarbetet framåt.

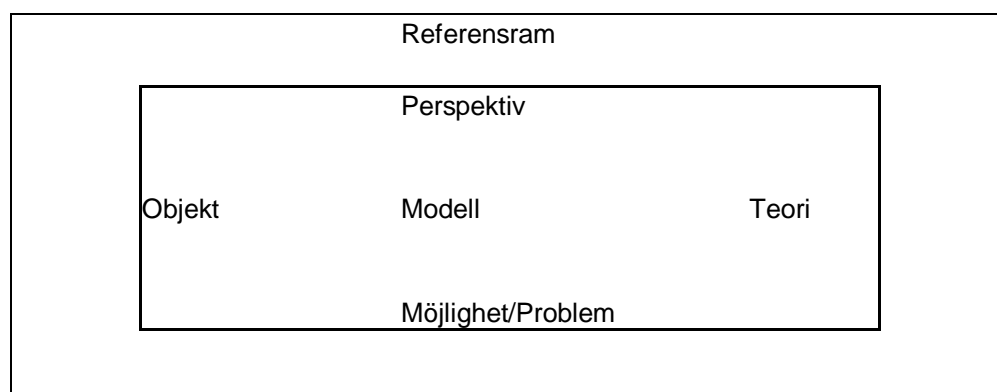
⁶ Hatch, *Organisationsteori*, (2000) sid.248

⁷ Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, (1997) sid.82

⁸ *ibid.*,94

2.3 Referensram

I boken *Att utreda, forska och rapportera* finns en standard modell som används vid utredningssammanhang. Denna modell passade in på min uppsats och därför tillämpade jag den i min undersökning.



Figur 1

De perspektiv, teorier och modeller som behandlar kompetensutveckling av personal i medelstora företag utgår ifrån referensramen.

Varje person har olika bakgrund och olika erfarenheter med sig vilket bildar vår referensram. Detta påverkar vårt sätt att tänka och bearbeta saker och ting.

Objekten i min utredning är mina två forskningsplatser.

Perspektiv jag utgick ifrån var från ledningens perspektiv på kompetensutveckling och från personalens perspektiv på kompetensutveckling.

Jag använde mig utav några av de teorier som finns om kompetensutveckling för att kunna dra slutsatser och se möjligheter alternativt problem och för att kunna analysera mitt empiriska material.⁹

2.4 Hermeneutik tolkning

Forskningsintervjun är ett samtal om den mänskliga livsvärlden med svar som sedan skall tolkas. Detta gör att hermeneutiken är relevant för forskningsintervjun.¹⁰

Eftersom jag använde mig utav forskningsintervjuer i min uppsats tolkade jag dessa hermeneutiskt.

Vid en hermeneutisk tolkning ser man texten som helhet och sedan tolkas de olika delarna. När delarna tolkats relateras de åter igen till helheten.

⁹ Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*, (1991) sid.51

¹⁰ Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, (1997) sid.49

En process som inte slutar förrän man fått fram rimliga mönster i en sammanhängande helhet. Efter detta jämförs tolkningarna av delarna till helheten. Vid kvalitativa intervjuer innebär detta att man jämför tolkningarna av de enskilda uttalandena med den helhetliga tolkningen av intervjun. Texten skall sedan förstås i sin egen referensram, genom den intervjuades livsvärld.

Den hermeneutiska intervjun är en mellanmänsklig situation där samtalet utvecklas mer eller mindre spontant. Intervjun är inte bara ord som flyter utan också gester som görs till deras gemensamma situation.¹¹

Den hermeneutiska forskningen är subjektiv och forskaren använder medvetet sina värderingar i forskningsprocessen. De livserfarenheter och den kunskap forskaren har utgör hans förståelse.¹²

Ordet Hermeneutik kan översättas som ”tolkningskonst” eller ”tolkningslära”. Man försöker i de hermeneutiska studierna få en helhetsförståelse, en insikt. Denna metod innebär att forskaren ska försöka förstå en annan persons handlingar. Denna förståelse sker främst genom språket. Finns det inget gemensamt språk eller om det finns språkskillnader i form av fackuttryck etc. blir förståelsen dålig.¹³

Forskaren försöker ofta förstå den utforskades livsvärld genom dialoger. När forskaren sedan skall tolka dialogen får han en ny förståelse som leder till ny tolkning o.s.v. Allt går runt som i en cirkel eller spiral.



Figur 2 - Den hermeneutiska spiralen¹⁴

¹¹ ibid.,51f

¹² Patel/Tebelius, *Grundbok i forskningsmetodik*, (1987) sid.34

¹³ Eriksson, Wiedersheim-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*, (1999) sid.230f

¹⁴ Andersen, *Den uppenbara verkligheten*, (1998) sid.193f

Utgångspunkten i ett varv i spiralen är en ”förförståelse” av det som skall undersökas. Forskaren formulerar med hjälp av denna förförståelse frågor, problem, hypoteser etc. där han redan i förväg vet något om problemområdet. Efter eller under dialogen gör forskaren en ny tolkning som leder till ny förståelse med nya frågor och funderingar etc.¹⁵

Jag har försökt använda mig utav denna teknik i mina forskningsintervjuer i fallstudierna. Jag har frågat mina intervjupersoner om något som jag redan vetat lite om i förväg. Svaren har sedan bidragit till andra funderingar hos mig som lett till andra frågor i intervjun. Frågor som egentligen inte jag kanske hade tänkt på men som blir intressanta för mig i dialogen. T.ex. säsongsvariationen som Photomic bedriver genom att utföra kompetensutveckling på våren när det är lågsäsong. Detta sker delvis hos Transporttjänst också under sommaren och vid juletid eftersom det inte skickas så mycket gods då. De flesta företag har mindre att göra under dessa perioder.

En annan sak som jag la märke till hos Transporttjänst är de utbildningar som personalen gör i form av t.ex. ADR-utbildningar (En utbildning som görs för att få köra farligt gods) och truckutbildningar etc. Dessa utbildningar är en form av kompetensutveckling men de måste ändå göras och är inget som de själva önskat. Detta konstaterande leder då till frågan om detta företag egentligen satsar så mycket på den personliga kunskapsutvecklingen hos personalen eller görs dessa utbildningar för att det är ett krav på företaget? o.s.v. Dessa diskussioner leder sedan till ökad förståelse för mig och bidrar till bättre fallstudier på företagen. Ovanstående kommer att diskuteras mer i analysen.

2.5 Datainsamling

I min undersökning använde jag mig både utav sekundärdata och primärdata. Sekundärdata är något som någon annan redan skrivit och samlat in.

Inte sekundärdata om mina forskningsplatser utan sekundärdata om kompetensutveckling. Jag hämtade dessa data ifrån litteratur, databaser och tidningsartiklar som behandlade ämnet. Noggrannheten att vara källkritisk är viktig här. Framförallt på det material som hämtas ifrån internet.

Material från företagen i form av andra undersökningar inom ämnet var svåra att hitta. Det som jag kunde använda mig utav var Lenas uttalande på Photomic som fackombudsrepresentant.

Primärdata är det som jag själv samlat in genom fallstudier och undersökningar. Det var mestadels material som kom ifrån de intervjuer som jag utfört men även ifrån de erfarenheter som jag fick genom att leva i företagens miljö.

¹⁵ Eriksson, Wiedersheim-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*, (1999) sid.231f

2.6 Datasammanfattningsmetoder

För att kunna sammanfatta den mängd data som jag samlade in var jag tvungen att gruppera datan under olika grupper. I dessa grupper var jag sedan tvungen att ha ”undergrupper” för att kunna urskilja det viktigaste. Den datasammanfattningsmetod som jag använde mig utav var därför Grounded-theory-metoden.

2.6.1 Grounded-theory-metoden

Grounded-theory-metoden eller kartläggningsmetoden är en datasammanfattningsmetod som delar in datamängden i kvaliteter på olika nivåer. Dessa kan delas upp i begrepp-kategorier-dimensioner-kvaliteter.¹⁶ Mitt begrepp är kompetensutveckling av personal i två medelstora företag. Utifrån intervjuerna grupperade jag olika breda kategorier ifrån svaren. Dessa breda kategorier delades sedan upp i dimensioner som i sin tur har respektive kvalitéer. På detta sätt genom kvalitéer kunde jag stapla upp empirin lättare och få bättre resultat, vilket kan utläsas i empiridelen.

Grounded theory är en metod som är induktiv. Med detta menas att datainsamling, analys och teori är sammanflätade med varandra. Forskaren börjar alltså med ett studiefält som visar vad som är relevant att studera för att utveckla en teori.¹⁷ På detta sätt gick jag till väga. Jag började alltså inte med en teori och sen testade den, utan jag utvecklade teorier efter att ha studerat mitt område. *Från empiri till teori.*

Efter vidare diskussion kom jag fram till att jag skulle använda mig utav abduktion som är en kombination av induktion och deduktion. Abduktion innebär att utifrån ett enskilt fall formulera ett hypotetiskt mönster, en preliminär teori som kan förklara fallet. Detta steg är induktivt. Det andra steget är deduktivt när hypotesen eller teorin provas på nya fall. Den preliminära teorin eller mönstret blir på så sätt mer generell. Fördelen med detta abduktiva arbetssätt är att forskaren inte blir låst att arbeta strikt induktivt eller deduktivt. Nackdelen med detta arbetssätt är att varje forskare har tidigare erfarenheter med sig som kan påverka arbetet. Forskaren måste därför vara vidsynt för att kunna se alla öppningar.¹⁸

Att tolka abduktivt görs genom att tolka nya fall genom nya iakttagelser. Detta har jag gjort på mina fallstudier genom att se olika infallsvinklar på problemen/frågorna.

De nya frågorna som dök upp under intervjuerna som t.ex. säsongsvariationen är också nya iakttagelser på forskningsplatserna.

Under processens gång utvecklas det empiriska området successivt samt att teorin förfinas och justeras. På så sätt ger den abduktiva metoden mer förståelse, vilket jag i min uppsats strävar efter. Läsaren kommer att kunna se min abduktiva ansats i analysdelen.

¹⁶ Eneroth, *Hur mäter man vackert?* (1987) sid.144ff

¹⁷ Andersen, *Den uppenbara verkligheten*, (1998) sid.197

¹⁸ Patel, Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, (2003) sid.24



Alvesson och Sköldberg skriver att ”En hermeneutiker skulle säga att abduktion innebär ett slags hermeneutisk spiral: en tolkning av fakta som vi redan har viss förförståelse av. Såvitt känt finns dock ingen direkt förbindelse mellan hermeneutik och abduktions-tänkande.” Jag ser det som att hermeneutik och abduktion har ett samband eftersom man tolkar sitt empiriska material med hjälp av den hermeneutiska spiralen.¹⁹

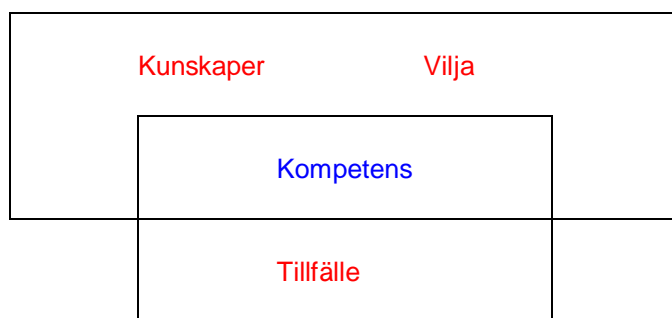
¹⁹ Alvesson & Sköldberg, *Tolkning och reflektion*, (1994) sid. 42ff

3. Teori

3.1. Vad är kompetens?

I Svenska Akademiens ordlista definieras ordet kompetens som skicklighet och behörighet. Litteraturen beskriver begreppet med två olika innebörder, en organisatorisk och en individuell kompetens.

Ordet kompetens byggs upp utav tre komponenter: kunskap, viljan och tillfället. Grunden för att kompetens skall uppstå är kunskap. Stockfeldt (1988) betonar att just tillfället är viktigt i kunskapssammanhang. Men den som har kunskaperna måste också vilja använda dem.



Figur 3 - *Kompetensens delar*

Ibland pratar man om tyst kunskap. Tyst kunskap eller personlig kunskap är kompetens som baseras på tidigare erfarenheter. Denna tysta kunskap är en kunskap som inte uttalas men som utgör en förutsättning för att resultatet skall uppnås.²⁰

Kristina Eneroth pratar också om tyst kunskap. Hon skriver att det är en kunskap som inte går att artikulera utan det är en kunskap som varje individ har men som är tyst. All information i någon form är nödvändig för att kunskap skall uppkomma.

Den bearbetas och tolkas sedan hos den enskilde för att kunna resultera i kunskap. Denna personliga eller tysta kunskap är svår att kommunicera med till andra människor som inte varit med om liknande händelser.²¹

Kompetensutveckling används idag när man pratar om utveckling av personal.

Kompetensutveckling sker: om man vill, om man får, om man kan och om man törs.²²

Begreppet är ett positivt laddat ord som brukar översättas med att försöka bli bättre på arbetet.

Hur man blir bättre på arbetet beror förstås på vad man arbetar med. Det kan både vara utvecklande för den enskilde personen och för företaget.²³

²⁰ Granberg, *PAOU*, (2003) sid.405f

²¹ Eneroth, *Strategi och kompetensdynamik*, (1997) sid.206

²² Granberg, *PAOU*, (2003) sid.405f

²³ Dertell, Hertzberg m fl, *Kompetensboken* (2001) sid.11

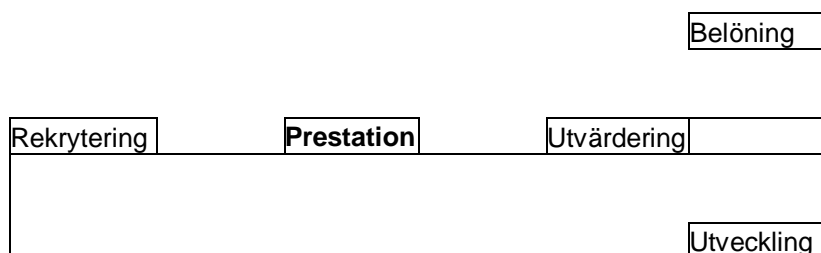
Individuell kompetens brukar definieras som: Individens förmåga att klara av de krav som ställs i en given situation. Denna definition säger att kompetens är mer än bara kunskap. Det är också hur man handskas med sina kunskaper som bestämmer ens kompetensnivå.²⁴ Det är dessa definitioner om kompetens som uppsatsen kommer att bygga på.

3.1.1 Vad är HRM?

Kompetensutveckling är beroende av de mänskliga resurserna på företagen. Det är personalen som är den viktigaste kunskapskällan. Det är här som HRM blir en betydande del av forskningen.

HRM - human resource management är ett svårfångat begrepp som är väl diskuterat i litteraturen. I ett första försök att definiera begreppet delar Galbraith & Nathanson (1978) in HRM i fyra delar:

- > rekrytering
- > utvärdering
- > belöning
- > utveckling (kompetensutveckling)



Figur 4 – HRM-komponenter

Figuren säger att prestationen är beroende av samtliga HRM-komponenter. En organisation skall genom denna modell rekrytera de bästa och sedan se till att belöningar baseras på de rekryterades utvärderingar. Utvärderingen skall även påverka den utveckling varje medarbetare vill genomföra.²⁵

²⁴ Fränkel, *Råd med kompetens*, (2003) sid.11

²⁵ Eneroth, *Strategi och kompetensdynamik*, (1997) sid.144

Detta sågs tydligt på Photomic. Alla de anställda berättade för ledningen på utvecklingssamtalen vad de hade för visioner. Dessa visioner försökte företaget sedan uppfylla i den mån som var möjligt. På Transporttjänst som är ett mindre företag sker utvecklingssamtalen mellan arbetsgivare och arbetstagare dagligen per telefon. Eftersom mentaliteten i företaget är familjär så säger ”alla till alla” vad man tycker, tänker och vill. Skulle det vara något specifikt med någon anställd så tas det upp enskilt. Annars sker möten gemensamt med de anställda där olika frågor tas upp.

3.2 Varför kompetensutveckling - kompetensförsörjning?

Kompetensutveckling och kompetensförsörjning brukar ofta användas synonymt men är två helt skilda begrepp. Kompetensförsörjning är det sätt som organisationen skall tillgodose kompetenskraven i nuläget och i framtiden. Därför måste en kompetensförsörjningsplan göras. För att kunna göra en kompetensförsörjningsplan så måste organisationen ha klart för sig vissa saker,

1. Den nuvarande kompetensbilden
2. Vilken kompetens man kan förväntas tappa de närmaste åren
3. Vilka krav som kommer att ställas på organisationen i framtiden
4. Vilken kompetens som kommer att krävas för att nå upp till dessa krav

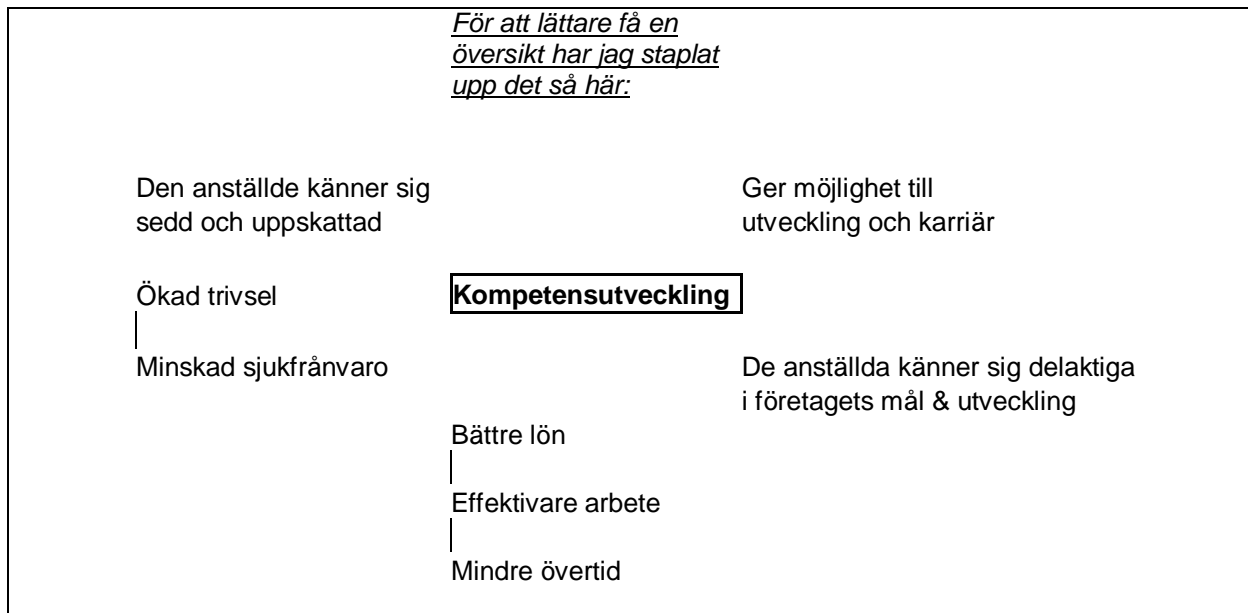
Anledningar till att kompetensförsörjning görs är för att organisationen skall vara före sin tid och inte bli överraskade när t.ex. ny teknik skall tillkomma eller medarbetare byter arbetsplats etc.

Kompetensutveckling är ett begrepp som behandlar den anställdes utvecklingsmöjligheter. Varje anställd har rätt till en kompetensutvecklingsplan som utformas under utvecklingssamtalen. Där diskuteras vilka krav som kommer att ställas på den anställda i framtiden, när och hur kompetensutveckling skall ske och vilken som ska finansiera den etc.²⁶

Kompetensutveckling är väldigt viktigt för att den anställda skall känna sig sedd och uppskattad. Det ger möjligheter till utveckling och karriär. Medarbetaren känner sig delaktig i företagets mål och utveckling och kan bidra till bättre lön för den anställda. Dessa faktorer gör att den anställda stannar kvar på arbetsplatsen för att han/hon trivs.²⁷

²⁶ Fränkel, *Råd med kompetens*, (2003) sid.17f

²⁷ *ibid.*,35



De företag som satsar på kompetensutveckling visade sig, i en undersökning av 1000 företag (NUTEK 2000), vara över 50 % lönsammare än de som inte gjorde det.²⁸ Detta visar att kompetensutveckling verkligen lönar sig för företag.

²⁸ www.kompetens.arbetsmiljoforum.com

3.2.1 Teorier om hur företaget kan skaffa ny kompetens

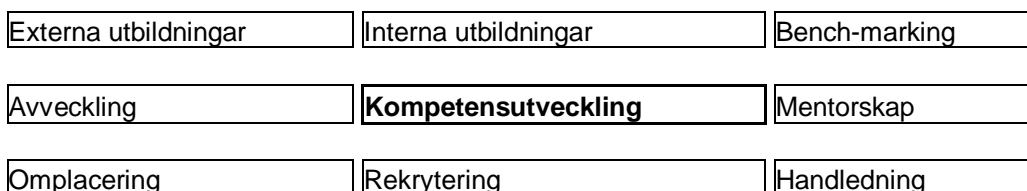
En vanlig utbildningsform är de externa utbildningarna. De externa fortbildningarna finns på högskolor i form av kurser, enstaka studiedagar etc. Det finns många olika alternativ på externa fortbildningar vilka oftast är ganska dyra och inte alltid av högsta kvalitet. De interna fortbildningarna är oftast de bästa om resurserna finns och kan utnyttjas på företaget. De anställda lär av varandra.

En annan form av kompetensutveckling är Bench-marking. Här tar man kontakt med ett annat företag antingen i samma bransch eller i en helt annan. Företaget berättar om sitt problem och sedan gör man en gemensam plan för hur erfarenhetsutbytet skall gå till. T.ex. studiebesök, föreläsning, gemensamma konferenser etc.

De äldsta formerna av kompetensutveckling är Mentorskap ochHandledning. Med detta menas att en äldre erfaren kollega som arbetat länge i organisationen skall fungera som handledare och lärare.

Naturligtvis kan också företaget nyrekrytera, omplacera eller avveckla sin personal för att förbättra sin kompetens.²⁹

Kompetensfällor för organisationer kan också förekomma och dessa måste man se upp med. Det gäller för organisationen att inte stirra sig blind på att endast kompetensutveckla vissa områden i organisationen. Detta kan bidra till att man inte satsar på nya områden. Organisationen måste därför se till att ”rätt” saker lärs in.³⁰



Figur 5 – Olika sätt för företag att skaffa ny kompetens

Vi får inte glömma att det faktiskt är kompetensutveckling att läsa en fackbok, tidskrift eller magasin.³¹ Det viktiga är inte vad varje individ lär sig utan hur varje individ tar till sig informationen och använder den i sitt arbete.

Jag tror att alla företag egentligen vill satsa på kompetensutveckling men det är en fråga om resurser. Kan företaget undvara en arbetstagare under en viss tid eller framförallt finns det pengar i företaget som kan finansiera detta? Det är här som frågan om bidrag är aktuell. Det finns bidrag att söka och det mest kända är EU-bidraget Växtkraft Mål 3 som båda företagen är behöriga att söka.

²⁹ Fränkel, *Råd med kompetens*, (2003) sid.27-33

³⁰ Eneroth, *Strategi och kompetensdynamik*, (1997) sid.172

³¹ Fränkel, *Råd med kompetens*, (2003) sid.21

3.2.2 Växtkraft Mål 3

Växtkraft Mål 3 är en uppdatering och har utarbetats från Växtkraft Mål 4 som fanns under perioden 1996-1999. EU:s program Växtkraft Mål 3 riktar sig till anställda och arbetslösa inom såväl privat, ideell och offentlig sektor. Till och med 2006 får landets småföretagare stöd för kompetensutveckling och för att starta nätverk med upp till 108 milj kronor. Arbetsplatser med upp till 50 anställda är prioriterade.

”Syftet är att stärka den enskilde individens ställning och bidra till att den anställde tar ett större ansvar för sin egen kompetensutveckling. Därigenom bidrar man till tillväxt och en ökad sysselsättning” säger Pia Holgersson, chef för ESF-rådets regionkontor i Blekinge till BLT.³²

Programmet är indelat i fyra insatsområden.

- *Kompetensutveckling för anställda och enmansföretag* – Syftet är här att genom verksamhetsanalyser och kompetensutveckling stimulera både företagets anställda och att få organisationer att utveckla sig.
- *Ökad anställbarhet och företagsanda* – Här försöker man hjälpa de långtidsarbetslösa och långtidssjukskrivna att utbilda sig, att gå in som ersättare på olika arbetsplaster eller hjälp med att starta eget.
- *Integration, mångfald och jämställdhet* – Syftet med detta insatsområde är att få in personer med utländsk bakgrund och funktionshindrade på arbetsmarknaden. De ska få jobba efter sin förmåga efter företagets behov men även få hjälp med att starta och driva företag.
Jämställdhet mellan män och kvinnor skall man också försöka se som en tillväxt och därför försöka bryta könssegregeringen i arbetslivet.
- *Lokal utveckling* – Detta område är ett komplement till övriga delar och är till för att alla ska kunna söka bidrag även om man inte passar in i de tre översta. Här ges stöd till mindre lokala projekt som kan leda till framtida sysselsättning ex. förstudier etc.³³

I år kommer de även att satsa på ett område de kallar för hållbar utveckling som handlar om att må bra på arbetsplatsen. En av anledningarna till detta är de ökade långtidssjukskrivningarna.³⁴

För att ansöka om bidrag till detta måste man kunna visa upp en modell för kompetensanalys som fungerar självständigt och omfattar alla medarbetarna i organisationen.

Modellerna ska innehålla företagets inriktning och mål, analys av omvärld och organisation, starka/svaga sidor, analys av företagets framtid och kompetensutvecklingsbehov, analys av individuella kompetensutvecklingsbehov samt plan för utveckling – handlingsprogram.³⁵

³² www.blt.se 108 milj till stärkt kompetens, (2003-01-22)

³³ www.esf.se Växtkraft Mål 3

³⁴ www.blt.se 108 milj till stärkt kompetens, (2003-01-22)

³⁵ www.kompetens.arbetsmiljoforum.com/kompetensanalys.html

³¹ www.kks.se/dethargorvi/programomrade



Båda mina forskningsplatser är behöriga att ansöka till Växtkraft Mål 3. Transporttjänst Blekinge AB har 11 anställda och Photometric AB har 45 stycken anställda under lågsäsong när kompetensutvecklingen sker och båda är inom den privata sektorn.

Ett annat alternativ till bidrag för kompetensutveckling är det svenska konceptet KRAFT. Här sker ett samarbete mellan högskolor och företag vilket behandlas nedan.

3.2.3 Expertkompetens- Strategisk affärsutveckling

Många små och medelstora företag saknar de resurser som behövs för att kompetensutveckla sina medarbetare. Kontakten med högskolor, universitet och forskningsinstitut är inte den bästa. På dessa grunder erbjuder Konsortiet för Strategisk affärsutveckling vidareutbildning för små och medelstora företag. Konsortiet sammanför olika företag med högskolor så att ett samarbete kan påbörjas. Denna verksamhet bygger på ett koncept som kallas KRAFT (Kompetenshöjande, Reflektionsstimulerande, Affärsutvecklande, Tillväxtfrämjande). Utbildningarna fokuseras på management/ledarskap, internationalisering och omvärldsanalys etc. De är kvalificerade och kombineras så att de skräddarsys till företagen.³⁶

KK-stiftelsens expertkompetensprogram KRAFT har som mål att främja tillväxt och lönsamhet hos små och medelstora företag. Detta görs genom ett nära samarbete med universitet och högskolor så att ett kunskapsutbyte dem emellan kan ske.³⁷

³² www.kks.se/nyheter/arkiv

3.4 Kompetensutveckling ”nu och då”

Då

Tyvärr så finns det inte så många äldre teoretiker som diskuterat kompetensutveckling eftersom det är ett begrepp som vuxit fram de senaste åren och kommer att växa ännu mer med tiden. Det är ett begrepp som vuxit fram ur den ”gamla” ekonomin och arbetsordningen.

Hos de gamla grekerna under antiken och medeltiden sågs ekonomin som naturens ordning. Efterfrågan anpassades efter utbudet och arbetsfördelningen hellre efter rättvisa än effektivitet. Skolastikerna hade en mer praktisk syn på ekonomin. Ekonomin skulle i stort sätt sköta sig själv och samhället skulle ingripa endast om det behövdes.³⁸

Den merkantilistiska teorin (1500-1750) var däremot nationalistisk. Målet i denna era var att det egna landets välfärd skulle öka på utomstående länders bekostnad. Först och främst såg man till att furstens, handels- och köpmännens intresse. Detta på bekostnad av regleringar, privilegier, tvång och kontroll. Det är här ifrån vi fått nationalekonomins negativism.³⁹

Nu

Peter M Senge har blivit något av en guru igenom sina böcker om begreppet ”learning organization”. 1990 kom han ut med boken *The fifth discipline - The art and practice of the learning organisation*. 1994 kom efterföljaren *The fifth discipline fieldbook – Strategies and tools for building a learning organisation*. Nu har hans teorier om lärande organisationer kommit att påverka många företag.⁴⁰ En lärande organisation har flera definitioner men brukar definieras som något av en process som innebär en förändring av organisationens kunskapsbas. Ett organisatoriskt lärande sker i växelspel mellan den enskilde och organisationen samt en lärande organisation spanar ständigt mot omvärlden efter ny kunskap, erfarenheter och förändringar i omvärlden. Sammanfattningsvis kan man säga att en lärande organisation strävar efter att medarbetarnas lärande ska främjas.⁴¹

Något som Senge påpekar är att många eller de flesta organisationer lider av ett inlärningshandikapp. Detta medför att många företag inte överlever på marknaden. Av tio nystartade företag försvinner 50 % inom fem år. Endast fyra företag överlever tio år och tre stycken kommer till det femtonde året.

Många frågar sig om detta är ett problem att företag kommer och går.

Det är inget problem i sig men självklart vill alla nystartade företag överleva så länge som möjligt och det är här som Senge menar att företag lider av allvarliga inlärningshandikapp.

Dessa inlärningshandikapp leder till en ond cirkel som Senge delar upp i sju olika delar;

- Medarbetarna koncentrerar sig endast på sitt egna arbete och har ingen känsla för helheten.
- Det är svårt att upptäcka var problemen finns eftersom de lägger skulden på utomstående.
- Medarbetarna måste se sin egen roll i problemen och aktivt börja lösa dem.

³⁸ Pålsson-Syll, *De ekonomiska teoriernas historia*, (2002) sid.39

³⁹ *ibid.*,59f

⁴⁰ Albinsson, *Den lärande organisationen*, (1998) sid.41

⁴¹ *ibid.*,36ff

- Företaget måste fokusera på de långsamma förändringarna och inte hänga upp sig på enskilda händelser.
- Företaget måste försvara sig mot långsamt framväxande hot genom att dra ner på tempot och vara lyhörda.
- Medarbetarna måste tänka på att man inte alltid lär sig av sina egna erfarenheter eftersom inte konsekvenserna visar sig förrän långt senare.
- Ledningsgruppen i företaget ska fokusera på det som är bäst för företaget och inte på att slåss om sina revir.⁴²

För att motverka dessa sju fallor så har Senge presenterat fem discipliner som är avgörande för den lärande organisationen.

Den första disciplinen behandlar *personligt mästerskap* och med det menas att det är individernas förmåga att lära som utgör organisationens förmåga att lära.

Individens utveckling är ingen garanti för att organisationen ska utvecklas, men det är en förutsättning för att över huvud taget lyckas.

Den andra disciplinen är de *tankemodeller*, som vi människor har, som måste beprövas. Tankemodeller är vår förmåga att förstå omvärlden och hur vi ska bete oss. Dessa beteenden är vi inte alltid medvetna om och vi måste därför börja med att granska oss själva, lära av varandra och lära varandra för att lyckas.

Den tredje disciplinen är de *gemensamma visioner*, de mål som företaget måste ha. Dessa visioner leder till en starkare gemenskap som ökar produktiviteten. När medarbetarna är med och bestämmer om visionerna/målen arbetar de mer aktivt för att uppnå dessa.

Den fjärde disciplinen är *teamlärandet*. Lärandet i grupper som samverkar påverkar organisationen positivt i alla bemärkelser. Förutsättningen för att detta skall fungera är att dialogen och diskussionen mellan gruppledarna fungerar.

Den femte och mest krävande disciplinen är *systemtänkandet*. Alla måste tänka på de olika komponenter som tillhör ett system och se helheten. Systemtänkandet hjälper till att se olika samband istället för att se de olika komponenterna som skilda ting.⁴³

Amerikanerna Chris Argyris och Donald Schon diskuterar också lärande i form av ”single-loop” och ”double-loop” learning.⁴⁴ Ett exempel på dessa begrepp är en vattenkran med väldigt stark stråle. Blir personen ifråga varje gång nerstänkt av vattenstrålen och inte lär sig att vara försiktig med kranen så är detta single-loop learning. Men om personen istället drar erfarenhet av kranen och är försiktig nästa gång så har han/hon lärt sig något. Detta är var Argyris kallar double-loop learning.⁴⁵ Teoretikern betonar också varje handling i lärandet. ”Han säger att ’lärande sker varje gång misstag uppdagas och korrigeras.’”

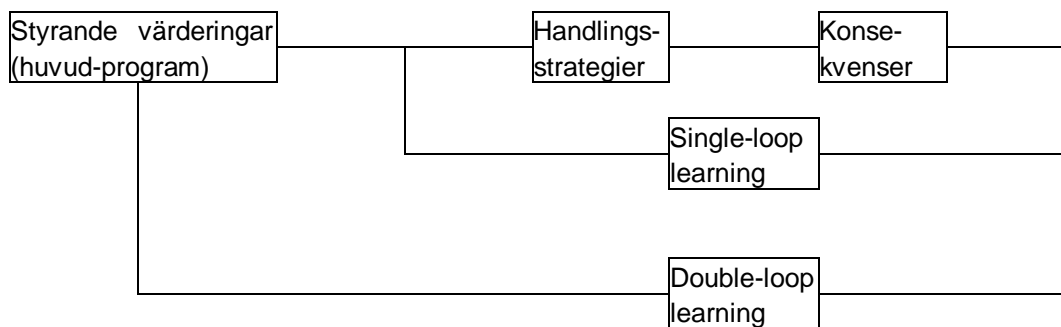
⁴²ibid.,41ff

⁴³ ibid.,43ff

⁴⁴ Hatch, *Organisationsteori*, (2002) sid.405

⁴⁵ Granberg, *PAOU*, (2003) sid.246

Upptäckten av en olämplig handling är första steget mot lärande. Nästa steg inträffar när misstaget rättas till och blir bestående. Argyris visar dessa två begrepp i en modell.⁴⁶



Figur 6

3.5 Modeller för kompetensanalys

För att kunna arbeta med kompetensutveckling (d.v.s. strategier för utveckling av kompetens) så måste man veta vilken kompetens som behövs i organisationen. Jag har valt att titta på två olika modeller för kompetensanalys.

- IPF Kompetens som utvecklats av Institutet för personal- och företagsutveckling i Uppsala AB. (IPF)
- ”21 steg...” som utvecklats av Uppsala kommun efter ett förslag av Handels Yrkesnämnd.

3.5.1 IPF Kompetens

Denna modell menar att kompetens måste sättas i relation till en viss verksamhet eller uppgift. För att lättare kunna definiera ordet kompetens så är det uppdelat på fem olika förmågor som individen använder sig utav i arbetet.

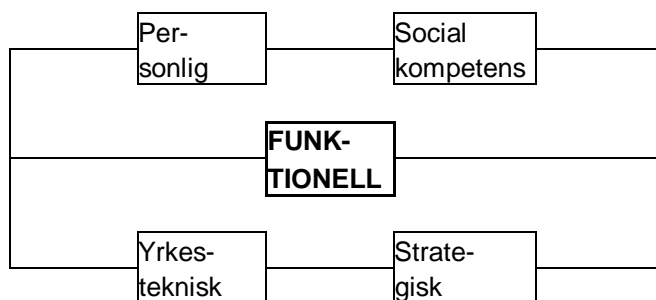
- Yrkesteknisk; är de kunskaper som behövs för att kunna utföra alla möjliga sorters arbetsuppgifter på ett yrkestekniskt riktigt sätt. T.ex. teorier, metoder, redskap, hjälpmedel etc.
- Personlig; den egna personligheten som speglas i etik, hänsyn, respekt och ansvarskänsla.
- Social; förmågan att kunna fungera tillsammans med andra människor. Den sociala kompetensen är viktig både inför andra medarbetare och kunder.
- Strategisk; en förmåga att kunna se omvärlden både internt och externt. Förutsättningen för detta är att veta verksamhetsvisionen, målen och inriktning för att ta strategiskt bra beslut.

⁴⁶ ibid.,257f

- Funktionell; denna förmåga är erfarenhetsbaserad och grundar sig på de andra förmågorna. Ett bevis för hur man tillämpar alla sina förmågor.

Fördelarna med denna modell är att många sidor av kompetensbegreppet tas med som annars brukar falla bort. Men man måste ändå tänka på att det är ett kvalitativt begrepp som inte alltid självklart kan beskrivas, mätas eller avgränsas.

IPF kompetens brukar sammanfattas i ”kompetenshjulet”.⁴⁷



Figur 7 - Kompetenshjulet

⁴⁷ ibid.,413f

3.5.2 "21 steg"

Denna modell används vid kompetens- och utvecklingsplanering i organisationer. Man tar även hjälp av denna vid ansökan om Växtkraft Mål 3.

"21 steg" är 21 frågeställningar som fångar upp utbildnings- och förbättringsbehoven där man utgår ifrån affärs- eller verksamhetsplanen. Frågorna behandlar både dagens situation men även vad som bör tänkas på till framtiden. Det som var viktigt vid framtagningen av modellen var att både chef och arbetare tillsammans skulle kunna använda materialet.

Avsnitt A, steg 1-9 behandlar frågor om dagsläget. Vilken kompetens som behövs och vilka krav som finns etc.

Avsnitt B, steg 10-12 bedömer framtiden. Vilken kompetens som kommer att behövas och vilka krav som kommer att ställas etc.

Avsnitt C, steg 13 behandlar vilka behov som skall åtgärdas. Här analyseras vilka behov som är viktigast att åtgärda för att utveckla organisationen.

Avsnitt D, steg 14-19 tar upp den lärande organisationen. Vilka möjligheter finns att fördjupa och få ny kompetens etc.

Avsnitt E, steg 20 behandlar uppföljning. Hur skall utvecklingsinsatserna följas upp?

Avsnitt F, steg 21 här görs en utvecklingsplan.

Meningen med denna modell är att man gemensamt skall komma fram till svaren på frågorna eftersom det inte finns några "rätta" svar. Delaktigheten för alla medarbetare till förändring bidrar till utveckling eftersom alla bidrar med kunskap och erfarenheter.⁴⁸

Jag kommer att använda mig utav dessa två kompetensanalysmodeller i analysdelen av uppsatsen.

⁴⁸ ibid.,414f



4 Empiri

I detta kapitel kommer jag att presentera mitt material som kommit fram under mina fallstudier genom de explorativa intervjuerna. Detta material kommer sedan att analyseras och kopplas tillsammans med teorierna i analyskapitlet.

4.1 Presentation av undersökningsobjekten

4.1.1 Transporttjänst Blekinge AB

Transporttjänst Blekinge AB är ett åkeri som funnits sedan 1974 i Karlshamn. Det var Lennart tillsammans med sin pappa som valde att starta ett företag eftersom Lennart ändå var arbetslös. Åkeriet är tillsammans med andra åkeri en del av Schenker Stinnes Logistics. Schenker är Europas största distributionsföretag där även tåg-, båt- och flygdistribution ingår. Innan Schenker i Karlshamn ingick i koncernen kallades "träffpunkten" för alla åkerierna, bilspedition. Lennart använder fortfarande uttrycket bilspedition och jag kommer därför att använda uttrycket bilspedition för att återge hans intervju så exakt som möjligt.

När företaget startade 1974 fanns endast två grusbilar. Lennart som inte ens hade lastbilskörkort såg ändå lönsamhet i åkeribranschen. Efter fyra års tid med grusbilar visade det sig ingen avkastning vilket bidrog till att de gick över till "stycke-bilar" istället. 1978 köpte åkeriet två nya "stycke-bilar". (Lastbilar som fraktar gods mindre än ett ton.) Sedan dess har åkeriet expanderat med nya lastbilar. Innan de tog över "Glans Åkeri" 2001 var de sju anställda på lika många bilar. Då var de även ett Handelsbolag eftersom omsättningen var ganska så låg. Efter köpet av Glans "linjebilar" (direktbilar som fraktar gods mer än ett ton) så är de numera 11 anställda på lika många bilar. Företaget var tvunget att byta bolagsform till Aktiebolag eftersom omsättningen blev betydligt större och skulle företaget sättas i konkurs hade ägarna blivit personligt drabbade. År 2003 var omsättningen mellan åtta och nio miljoner kronor även om deras vision var 12 miljoner, vilket de förväntas nå år 2004.

Företaget är ett familjeföretag som drivs med familjära metoder. De anställda och ledningen har ett bra och personligt samarbete med lika villkor för alla. Ledningen är inte chefer i den bemärkelsen som i "vanliga" företag utan de jobbar med samma uppgifter som de anställda. Kontorsuppgifterna sköter Lennarts dotter, Maria på kontoret, ibland även tillsammans med deras revisor från LRF-konsult.



4.1.2 Photometric AB

Photometric AB (Photomic) är ett fotoföretag som är beläget i Karlshamn. Detta företag är tillsammans med Kungsfoto störst på marknaden. Numera inriktar sig Photomic endast på skolfoto eftersom deras dotterbolag Panda inriktar sig på dagis och förskolor. Photomic är ett något speciellt företag eftersom de har högsäsong endast på hösten. Det är då alla skolfoton tas. Under denna period anställs 65 stycken extra till produktionen och 75 stycken extra fotografer. Annars under lågsäsong är de endast 45 stycken fastanställda. Målet är att det ska vara högsäsong hela året. Och för att nå detta ska företaget utöver studentklassbilderna försöka få igång sportfoto, konfirmation- och balfoto. Visionerna och önskemålen är stora på Photomic men det är lite osäkert just nu eftersom det troligtvis skall ske ett ägarbyte.

Eftersom Photomic är ett relativt stort företag samarbetar det med flera andra. Företag de samarbetar med är Exacta som trycker deras porträttkataloger, Thile som framkallar porträttbilderna och Strålfors som gör deras trycksaker såsom trycker fakturor etc.

Efter att ha arbetat på Photomic som extraanställd anser jag att det är en väldigt bra arbetsplats. Jag som ny blev väl mottagen. Detta är en arbetsplats jag skulle kunna tänka mig att arbeta på eftersom de har en bra personalpolitik med goda kompetensutvecklingsmöjligheter.

4.2 Datasammanfattningsmetod

I metodkapitlet berättade jag om den datasammanfattningsmetod som jag valt att arbeta med i empiridelen. Den metod jag har valt kallas som sagt för Grounded-theory-metoden eller kartläggningssmetoden. Metoden delar upp empirimaterialet i kvalitéer på olika nivåer. I denna uppsats har jag valt att tolka denna kartläggningssmetod på mitt sätt genom mina frågor. Det begrepp som jag använder är hela uppsatsens utgångspunkt om kompetensutveckling av personal i medelstora företag. Därefter delade jag upp mitt intervju-material i sex olika kvalitéer. Dessa kvalitéer presenteras nedan. För att lättare kunna följa med i mitt material skriver jag om företaget Photomic först sedan om Transporttjänst efter i varje kvalité.

4.2.1 Kvalitéer

De kvalitéer som jag har valt att skriva om är; Kompetensutveckling som företagen erbjuder, Kompetensutveckling för den anställde, När sker kompetensutvecklingen – Säsongsvariation, Satsar företagen på kompetensutveckling, Söks EU-bidraget Växtkraft Mål 3 samt Utvecklingssamtal/Utvärdering.

Att tillägga är att jag inte har valt att använda ”om företagen har någon förebild inom kompetensutveckling” som kvalité eftersom båda mina forskningsplatser är bland de största på marknaden. Intervjuerna har visat att de inte har några förebilder. Däremot har de olika samarbetspartners som de kan diskutera med och ge/ta råd ifrån.

4.2.1.1 Kompetensutveckling som företagen erbjuder.

Jag frågade både personalen och ledningen om hur företaget går till väga för att uppfylla personalens behov och önskemål om kompetensutveckling.

Malin på Photomic som är gruppleddare på skolservice och data/produktion berättade om de interna utbildningar som företaget erbjuder. Det var utbildningar inom dataprogrammen Word, Excel och Access. Även kurser i ledarskap och ”photoshop” har erbjudits till alla anställda. Även om inte varje anställd behöver utbildningarna till sina arbetsuppgifter så får alla ändå chansen att närvara. Engelska kurser har också Photomic anordnat eftersom många av företagets samarbetspartners befinner sig utomlands.

”- Jag har deltagit på alla kurser” berättar Malin.

Produktionschefen på Photomic berättar att många av de interna utbildningarna på företaget görs av den dataansvarige men ibland kan någon utifrån komma och hålla i kurser. De tog in en utomstående person som höll i engelska kursen.

”- Vår VD på företaget har jobbat mycket med ledarskap så det brukar var han som håller i ledarskapsutbildningarna” berättar produktionschefen.

Den fackliga företrädaren på Photomic har erbjudits flera externa utbildningar såsom försäkringsutbildningar genom facket. Utöver data-, engelska-, och ledarskapsutbildningarna har även en försäljningsutbildning gentemot förskolor erbjudits.

En följdfråga som jag också ställde var om företaget var positiv till utbildning inom något annat område på företaget.

”- Jag har fått gå på de utbildningar som jag har velat men visst kan man alltid önska sig mera. Just nu vill jag inte utbilda mig inom något annat område eftersom jag precis har tagit över skolservice.

Det var en period under förra året som jag stod stilla och inte utvecklades något men nu när jag både har data/produktion och skolservice så har jag alltid något att lära” berättar Malin.

Produktionschefen berättar att om någon vill utbilda sig inom något annat område på Photomic så får de gärna göra det om det finns möjligheter.

”- Oftast är det svårt...det beror på hur läget ser ut...”

Det finns en i personalen som faktiskt bytt från marknad till produktion. Men oftast så vill ingen byta för att de tycker att det är bra som det är.

Inom företaget Transporttjänst Blekinge AB erbjuds flera utbildningar till de anställda. Maria som är företagets kontorist berättar att lastbilschaufförerna har gått både ADR-utbildningar och truckutbildningar. (En ADR-utbildning måste varje chaufför ha som kör farligt gods, exempelvis nyårsraketer etc.)



Dessa utbildningar har varit externa för företaget eftersom de skett tillsammans med de andra åkerierna inom Schenker koncernen. Maria berättar också att företaget bekostat släpkort till de som endast haft lastbilskörkort.

Kompetensutveckling som företaget har erbjudit Maria är seminarium om bokföringsprogrammet Exo Compact, men även tid med revisorn från LRF-konsult etc. Även Lennart berättar om de Truckutbildningar och ADR-utbildningar som företaget erbjuder. Min följdfråga blev då om dessa utbildningar var något chaufförerna måste ha för att få köra eller om det var något chaufförerna önskade:

"- Både och..." svarade Lennart.

Magnus som också driver företaget till viss del har gått ADR-utbildningen. Han gick den både för sin egen skull och för att han skulle kunna köra farligt gods.

Till denna kvalité la jag även till frågan om företaget var positiv till utbildning inom ett annat område på företaget. Här svarade Maria att hon gärna hade velat utbilda sig som jobbmässör om resurser funnits. Hon skulle även kunna tänka sig att bli lastbilschaufför.

Lennart som är ägare till åkeriet är positiv till vidareutbildning inom företaget i viss mån.

"- Det beror på vad det är och om det tillför företaget något" anser Lennart.

4.2.1.2 Kompetensutveckling för den anställda

Frågor som ingår i denna kvalité är vilken utbildning respondenterna har samt vad de vill ha för vidare kompetensutveckling etc.

Malin berättar att hon även vill gå en extern utbildning i England om SPS-servern till dataprogrammet Fakta, det faktureringsprogram företaget jobbar med.

"- Den är ganska dyr för företaget så det får nog vänta"

Den utbildning som Malin hade innan Photomic var fyra årigt tekniskt gymnasium samt tio poäng från högskola. Hon berättar att det är erfarenheten som väger tyngst på Photomic inte utbildning.

"- Det är mer kompetens och erfarenhet som räknas"

Ibland kan det vara svårt att veta hur en anställd på bästa sätt ska kompetensutvecklas. Därför måste alla anställda själva ge förslag till utveckling. En person som produktionschefen på Photomic utbildar sig inte på den vanliga vägen utan besöker så många mässor som möjligt för att knyta kontakter och lära sig. Men ledarskapsutbildningar och gruppleddarutbildningar sker löpande inom företagens väggar vilka ledningen och alla gruppleddare går på.

Produktionschefen har även gått tullkurser om tullhantering innan det nya systemet tillkom.

"- Förr i tiden gjorde man allt manuellt genom tulldatasystemet... därför gick jag en hel del kurser om det"

Under intervjun framkommer det att produktionschefen har ekonomisk treårigt gymnasium och ett års data studier på Chapman i Karlskrona bakom sig.

När alla de extra anställda kommer till hösten utbildas i alla fall fotograferna under några veckor. De nya fotograferna har längre utbildningstid medans de från föregående år är med under de sista utbildningsdagarna. De andra extraanställda till produktionen har två dagars introduktion på respektive avdelning, berättar produktionschefen.

Den fackliga representanten för Photomic har framförallt varit på fackliga uppdrag utanför företaget. Men även försäljningsutbildningar och datakurser har gått internt. Ett uttalande som jag uppmärksammade särskilt vid detta intervjutillfälle var;

-"Det är inte bara att åka iväg på utbildningar utanför företaget för att 'komma ifrån lite' utan det är vad man kan ta till sig på utbildningarna som räknas...man måste själv jobba lite också för att ge företaget något tillbaka".

Maria på Transporttjänst är egentligen kockutbildad i botten men har sadlat om och arbetar nu med kontorsuppgifter. Hon har egentligen ingen utbildning på området utan har lärt sig lite här och var...

"- lite från hon som jobbade innan har lärt mig lite, min syster har lärt mig lite och min pappa har lärt mig lite...och revisorn har varit en väldigt stor hjälp också" berättar Maria.

De seminarium som hon varit på genom företaget om deras bokföringsprogram har varit mycket givande för både Maria och Lennart. En kompetensutvecklande utbildning som Maria skall gå är genom samarbetet mellan arbetsförmedlingen och företaget. Det är en bokföringsutbildning...

"- så att jag kan sköta bokföringen helt...nästan i alla fall" berättar Maria.

Jag fick även tillfället att prata med en anställd i verkstaden på Transporttjänst. Han berättade att där sker det dagligen interna utbildningar mellan honom och Lennart eftersom den anställde inte kunde så mycket om hur man lagar lastbilar innan. Lennart som är en mycket skicklig verkstadsarbetare har givit honom mycket.

Lennart själv har gått flera kurser såsom bokföringskurs, deklarationskurs och företagskurs genom ABF. Numera kompetensutvecklare han sig genom bilspeditionens seminarium och kurser. Stormöten inträffar ca fyra gånger om året, annars är det möten en gång i månaden. Magnus däremot är snickare i botten men bytte yrke när företaget betalade hans olika körkort. Som en drivande kraft för företaget har Magnus också varit med på endel möten och seminarium genom Schenker/bilspedition samt gått ADR- och truckutbildningar.

4.2.1.3 När sker kompetensutvecklingen – säsongsvariation?

Malin på Photomic berättar att kompetensutvecklingen görs framförallt under våren eftersom det är lågsäsong då. Men även under högsäsongen på hösten har vissa gått fackliga kurser.

Jag frågade produktionschefen när kompetensutvecklingen skedde.

-" Varje vår har vi på Photomic utbildningar. Det är då vi har tid."

En följdfråga blev då om alla utbildningar oftast gjordes under våren?

"- Nej inte alltid, det är en av personalen som gått en utbildning under ett halvår nu."

Tidsmässigt är kompetensutveckling avsatt från januari till maj men i vissa fall sträcker utbildningarna sig längre. Hade vi på Photomic fått som vi velat hade högsäsongen varit under hela året och inte koncentrerad till hösten.

Men skolorna vill helst bli fotade i september för att kunna använda bilderna i skolans arkiv. Nu försöker vi få igång sportfoto, konfirmation- och balfoto för att få mer arbete under våren, berättar produktionschefen.

Lennart på Transporttjänst berättar att han försöker lägga kompetensutvecklingen när det är minst att göra vilket är under sommaren när det är semester.

”- Fast detta är svårt när de anställda har semester”

Ett förslag som Lennart då berättar är att den anställde först har semester sen läggs kompetensutvecklingen därefter.

4.2.1.4 Satsar företagen på kompetensutveckling?

Malin på Photomic anser att företaget satsar ganska mycket på kompetensutveckling och det är på utvecklingssamtalen som varje anställd får berätta om sina önskemål. Om någon anställd vill gå på utbildningar, vidareutbilda sig etc. så brukar ledningen vara positiv till detta.

”- Nu innan jul brukar det pratas om kompetensutveckling. Ledningen säger till alla att lämna in förslag” berättar Malin.

Jag frågade produktionschefen om företaget satte undan några resurser i budgeten för just kompetensutveckling.

Produktionschefen svarade att det inte fanns några direkta siffror om detta men att resurser avsattes eftersom företaget strävade efter att utföra så mycket kompetensutveckling som möjligt varje vår.

”- Det beror på fall till fall”

Den fackliga företrädaren på Photomic berättar att det känns som om att det finns kompetensutvecklingsmöjligheter på företaget, fast inte under någon längre tid utan under enstaka dagar.

Maria på Transporttjänst berättar att företaget gärna vill satsa på kompetensutveckling men

”- det är resurserna som är lite knäpra därför ska vi söka det här EU-bidraget.”

Detta bidrar till att företaget satsar på kompetensutveckling i den mån de kan.

Lennart berättar i intervjun att Transporttjänst är väldigt positiva till kompetensutveckling och att företaget avsätter ca 10 000 kr i budgeten per år till kompetensutveckling.

Detta har visats genom alla de utbildningar företaget har haft på Karlshamns Trafikskola AB.

”- Vi har haft mellan sju och åtta utbildningar där som företaget betalt. Vi är det åkeri som betalt flest körkort inom bilspedition i Karlshamn.”

Magnus berättar att en annan sak som gynnar de anställda är att 5000 kr är avsatt på varje bil som den anställde förfogar över.



”- Denna förmån har alltid funnits innan företaget blev ett aktiebolag, men eftersom resurserna varit knappa så har inte förmånen satts i bruk förrän nu” tillägger Lennart.

4.2.1.5 Söks Eu-bidraget Växtkraft Mål 3?

Ledningen på Photomic berättar att de har ansökt om Eu-bidrag för några år sedan men att de inte tänker göra det nu. De vet för lite om bidragen och har ingen planering på ökad vetskap.

Transporttjänst däremot har sökt EU-bidrag flera gånger men har fått avslag med motiveringen att pengarna varit slut. Maria berättar att detta sedan lades ned. (Jag förstår att de ansökt om Växtkraft Mål 4)

Lennart berättar att de nu ska söka Växtkraft Mål 3 för det skall vara klart till sista april.

”- Det är svårt att fylla i ansökningarna...och mycket att fylla i”

Han berättar även att genom ansökningarna använder man kompetensanalysmodeller för att svara på alla frågorna.

”- Vi har sökt två år innan”

Lennart berättar att alla personalkostnader upp till 10 000 får man betalda för kompetensutveckling. Det som tillkommer utöver dessa 10 000 får företaget själv stå för. I dessa pengar ligger den anställdes lön, vad företaget får försaka när den anställda är borta etc. KRAFT däremot är väldigt svårt att få. Det är inte alls samma villkor. Mycket mer att fylla i ansökan och fler villkor att uppfylla.

4.2.1.6 Utvecklingssamtal/Utvärdering

Det är under utvecklingssamtalen som den anställda får berätta om sin situation och vad han/hon anser om kompetensutveckling.

Malin berättar att det är här som allt tas upp.

Produktionschefen berättar att det är under utvecklingssamtalen med de sina som det kommer fram vad var och en vill göra. Vissa vill vidareutbilda sig och andra är nöjda som det är.

-” Vi försöker se utifrån varje individ”

Den fackliga representanten på Photomic berättar att utvecklingssamtalen har mestadels varit bra. Ledningen och gruppledarna är positiva till kompetensutveckling.

Lennart på Transporttjänst berättar att utvecklingssamtal ofta sker i företaget, ca två gånger i veckan inne på bilspedition med varje enskild anställd. Egentligen är detta ej ”riktiga” utvecklingssamtal utan ett bevis på att Lennart har god kommunikation med de anställda. Stormöten har Transporttjänst med alla anställda ca två till tre gånger om året.



”- Det som är bra, dåligt och kan bli bättre tas upp här” berättar Lennart

Den individuella utvecklingen tas ofta upp här eftersom det är ett familjeföretag och förhållandet mellan anställd och chef är mycket öppnare än t.ex. på Photomic. Lennart som är chef kan när som helst säga till en anställd vad som är bra och vad som är dåligt.

På Transporttjänst fick jag chansen att närvara vid ett utvecklingssamtal. Problemet var då att en av de anställda ansåg att Magnus åkte hem för tidigt på eftermiddagarna och lät de anställda vara kvar själva och lasta om lastbilarna. I själva verket visste de anställda inte om att Magnus inte slutar jobba förrän vid åttatiden på kvällen eftersom han måste förbereda dagen efter. Även att alltid telefonen ringer i tid och otid hade den anställde heller ingen förståelse för. Detta moment störde arbetsgemenskapen och därför togs det upp individuellt mellan Magnus och den anställde. Men när den anställde insåg situationen var det inga problem att fortsätta jobba ihop. Detta samtal var egentligen inte ett vanligt utvecklingssamtal utan ett problem företaget ställdes inför.

5 Analys

I denna del av uppsatsen kommer jag att reflektera både över mitt empiri- och teori kapitel. Här kommer dessa kopplas till varandra för att sedan resultera i en slutsats.

5.1 Kompetens för den enskilde och för företaget

I början utav teori kapitlet skrev jag om tyst kunskap. Denna tysta kunskap eller den personliga kunskapen uttalas inte utan är en kunskap som varje individ har. För att koppla detta till mitt intervjumaterial anser jag att Malin som är gruppleadare på Photomic besitter en sådan tyst kunskap. Detta grundar jag på egen erfarenhet när jag arbetade där. Malin kunde mycket på många olika områden. Hon har även erfarenhet och är kunskapssökande inom sitt område. Den kunskap hon har är svår att lära ut till andra vilket medför att hon är viktig för företaget. För att jämföra detta med Transporttjänst där det mest arbetar chaufförer så är det ingen utav medarbetarna som är direkt oersättlig. Det finns många utbildade lastbilschaufförer på arbetsmarknaden som kan ersätta de anställda. Naturligtvis måste chauffören lära sig att hitta överallt där godset skall levereras men det går lättare att lära upp en chaufför.

Varje medarbetare i ett företag måste ha någon viss kompetens för att ge företaget något. Ibland kan det vara svårt att veta hur en anställd på bästa sätt ska kompetensutvecklas. Det är därför som alla anställda själva måste ge förslag till utveckling. Detta görs på utvecklingssamtalen, vilket diskuteras längre fram i analysen.

Alla de som jag har intervjuat och pratat med är nöjda med sin egen kompetensutveckling vilket även kan utläsas i empiridelen.

Kompetens för företaget måste finnas eftersom det är medarbetarna som för företaget framåt. Det är deras kompetens som gör att företaget kan växa. För att få bästa möjliga kompetens använder mina forskningsplatser olika former för att skaffa ny kompetens eller för att behålla gammal. Under 3.2.1 i teorikapitlet kan vi utläsa en modell för hur företag kan skaffa ny kompetens eller för att behålla gammal.

Det Photomic gör är att skicka de anställda både på internutbildningar och på externutbildningar. T.ex. engelska kurser och datakurser som skett internt samt fackkurser som skett externt. När företaget skall rekrytera ny personal brukar de oftast ta utav de som redan arbetat där under högsäsongen på hösten. Nu har företaget anställningsstopp p.g.a. ägarbytet. Transporttjänst däremot använder mycket handledning och mentorskap till nya medarbetare. Lennart lär t.ex. upp en anställd i verkstaden för att laga lastbilar etc. De utbildningar som sker är mestadels externa eftersom både ADR- och truck utbildningarna sker utanför företagets väggar. Lennarts utbildningar däremot sker internt inom Schenker koncernen för alla åkeriägare.

När frågorna i intervjuerna ledde fram till kompetensförsörjning, som är ett sätt där organisationen skall tillgodose kompetenskraven i nuläget och i framtiden, visade det sig att båda företagen inte satsat på detta så mycket. Photomic som var mitt inne i ett ägarbyte visste inte särskilt mycket om framtiden.

De anställda kände sig ändå trygga om att få fortsatt anställning men de visste inte vad som skulle satsas på eller vilka kompetenskrav som skulle sättas. Transporttjänst, som jobbar på att arbeta upp företaget efter uppköpet av Glans, hade inte heller tänkt på det så mycket eftersom all energi lades på uppbyggnaden av vagnparken. Båda företagen sitter i en lite osäker situation vilket medför att dessa tankar om en kompetensförsörjningsplan kommer att tas upp under mer stabila förhållanden.

5.2 Kompetensutveckling utifrån HRM

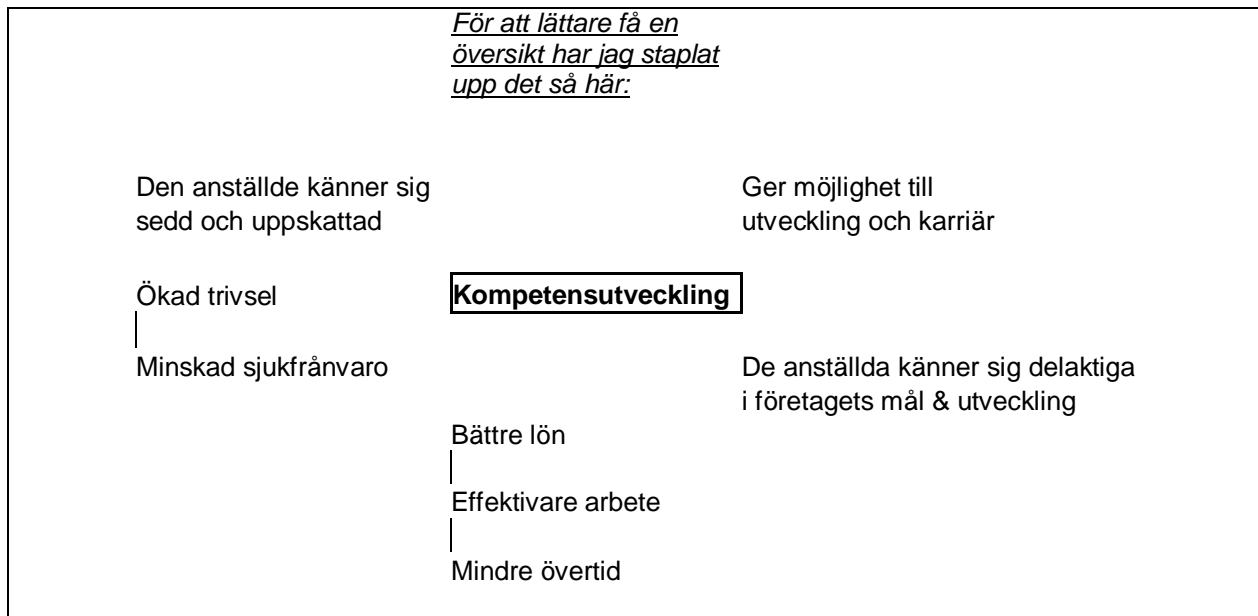
HRM- Human Resource Management är ett begrepp som Galbraith och Nathanson delar upp i fyra olika delar. Rekrytering, utvärdering, belöning och utveckling (kompetensutveckling). Utifrån modellen i teorikapitlet påverkas varje medarbetares prestation i företaget genom dessa fyra delar. Rekrytering och utveckling har redan uppmärksammats i början på analysdelen. Det som jag nu skall lägga vikten på är utvärdering och belöning.

Utvärderingsfasen är en viktig del i kompetensutvecklingen. Varje medarbetare får genom utvecklingssamtalen chansen att berätta om sina mål och visioner.

Båda mina forskningsplatser värderar dessa samtal högt eftersom det är där som man kan ta upp både bra och dåliga saker. På båda företagen berättar de anställda att de tycker samtalen är väldigt viktiga för deras egen utveckling. Även om utvecklingssamtalen ser olika ut på företagen så är de ändå en lika viktig del för båda. Det utvecklingssamtal jag fick vara med på handlade inte om kompetensutveckling utan var mer av problematisk karaktär.



Belöning för anställda definieras olika för olika individer. En sorts belöning kan vara bättre lön eller fler semesterdagar etc. En annan belöning kan vara att kompetensutvecklas i företaget eller bli befordrad till högre befattning. Detta kan även utläsas ifrån den modell jag staplat upp.



5.3 Kompetensutveckling utifrån de anställdas perspektiv och utifrån ledningens perspektiv

Som jag nämnt tidigare och som kan utläsas av empirin är de anställda på båda mina forskningsplatser nöjda med deras individuella kompetensutveckling. Det som kan tilläggas är Malins kommentar ”att man alltid kan önska sig mer” eller Marias kommentar om att utbilda sig till jobbmassör. Kanske är massör inget som direkt är knutet till åkeribranschen även om det troligen minskat sjukskrivningar med personlig massör. Transporttjänst kanske hade tjänat på en massör ändå?

På Photomic var det ingen som ville byta avdelning inom företaget för att alla tyckte det var bra som det var. Kanske beror detta på att de anställda inte förmår sig ta tag i sin arbetssituation eller så vet de inte hur det är på de andra avdelningarna. Det är faktiskt en som bytt avdelning på Photomic. Eller så trivs alla oerhört bra på arbetsplatsen, vilket jag fick uppfattningen om den tid jag arbetade där. När jag frågade respondenterna om de ansåg att företagen satsade på kompetensutveckling så tyckte de att företagen gjorde det.

Ser man utifrån ledningens perspektiv så är det självklart att företagen vill satsa på kompetensutveckling. Men det är inte frågan om vad man vill utan om vad man kan och vad man har resurser till, påpekar Lennart särskilt. Även ledningen på Photomic tycker likadant, ett citat från produktionschefen var ”det beror från fall till fall” hur mycket man satsar på kompetensutveckling.

Ett bevis på att Transporttjänst vill satsa på kompetensutveckling är deras ansökningar till Växtkraft Mål 3. Tyvärr har de fått avslag innan men de hoppas på tur denna gång.

Transporttjänst är ett typiskt företag som kan få bidrag eftersom det kan kategoriseras till alla de fyra olika insatsområdena i programmet. Kompetensutveckling för anställda, ökad anställbarhet och företagsanda för långtidsarbetslösa och långtidsjukskrivna, integration genom att de precis anställt en i verkstaden med utländsk bakgrund samt lokal utveckling.

Det andra bidraget för kompetensutveckling KRAFT kommer Transporttjänst inte att söka eftersom det var mycket hårdare krav och mer arbete. Photomic kommer emellertid inte att söka något kompetensutvecklingsbidrag eftersom ägarbytet är i full gång.

5.4 Är företagen en ”lärande organisation”?

Enligt definitionen om en lärande organisation i teorikapitlet så anser jag att båda mina forskningsplatser är lärande organisationer. Se t.ex. på Photomic som alltid varit positiva till den fackliga representantens utbildningar genom facket, inte enbart för att de måste utan för den fackliga representantens önskemål. Detta visar att företaget främjar medarbetarnas lärande. Även Transporttjänst visar detta genom alla de utbildningar på Karlshamns Trafikskola AB som ägt rum etc. En lärande organisation strävar ju efter att medarbetarnas lärande ska främjas.

Senge påpekar att många företag lider utav inlärningshandikapp så att de inte kan överleva på marknaden. Enligt Senge beror dessa inlärningshandikapp på sju olika delar. Mina forskningsplatser har överlevt till det femtonde året och lider därför inte av dessa.

De fem discipliner som är avgörande för den lärande organisationen behandlar allt från personligt mästerskap till systemtänkande. För att bevisa att mina forskningsplatser är lärande organisationer visar jag det genom den tredje och den femte disciplinen. Transporttjänst som är det mindre företaget använder den tredje disciplinen om företagets gemensamma visioner till produktivitetshöjning. Visionerna om fler och bättre godsflöden, effektivare körningar och kortare lastningstider gör att medarbetarna strävar efter detta och därmed ökar produktiviteten i företaget.

Photomic däremot ser mycket till den femte disciplinen som behandlar systemtänkandet. Det är många avdelningar på företaget som fungerar som komponenter i ett system. För att företaget skall fungera måste alla medarbetarna se dessa komponenter som en helhet. Dessa måste samarbeta för att t.ex. produktionen av skolfoto ska vara klar till leverans. Produktionsavdelningen måste därför samarbeta med leveransavdelningen som i sin tur måste samarbeta med marknadsavdelningen etc.

Amerikanerna Argyris och Schon diskuterar också lärande i form av singel-loop och double-loop learning. Båda mina forskningsplatser använder double-loop learning som inlärningsmetod. De har dragit erfarenhet av många misstag som gjorts. D.v.s. de har lärt sig utav sina misstag.

Efter att själv fått erfara misstag gjorda utav Photomic när jag arbetade där vet jag med säkerhet att erfarenhetsbaserad kunskap håller längst. Arkiv cd-skivor som skolorna använder fick brännas om tre gånger för att fungera ute på skolorna. Installationen av de nya skivorna kunde inte föra över informationen på den gamla versionen redan installerad på skolornas datorer. Detta gjorde att skolorna ringde Photomic som fick lösa problemen och bränna om cd-skivorna. Även andra misstag inom skolfoton/skolkataloger har uppmärksammats och ändrats till det bättre, berättade produktionschefen.

Transporttjänst använder double-loop learning dagligen när chaufförerna kommer till ett nytt ställe att lasta eller lossa på. Kan chauffören ta med släpen in på området eller skall den kopplas ifrån, är den ständiga frågan. Chansningen kan leda till antingen tidsvinst eller tidsförlust. Eftersom åkeriet försöker vara så effektivt som möjligt så är det ett fullsatt dagsschema. Förlorar då en chaufför tid på något ställe kan detta leda till att företagen ej får sitt gods eller att gods ej hämtas. Ibland kan det därför vara bättre att vara på den säkra sidan än att chansa vilket Transporttjänst har fått erfara.

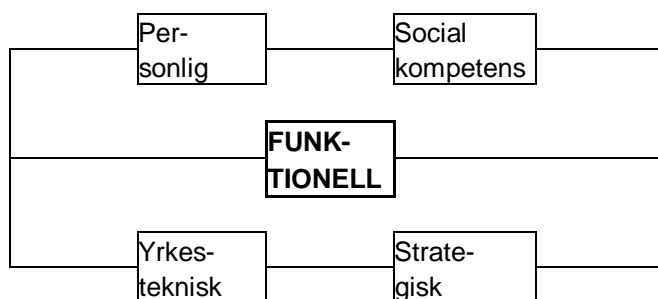
För att bättre förstå detta inlärningsätt kan läsaren se tillbaka på modellen i teorikapitlet ”Kompetensutveckling ´nu och då´” sista stycket.

5.5 Två modeller för kompetensanalys

Under denna rubrik kommer jag att använda IPF Kompetens och ”21 steg” på mina forskningsplatser för att analysera deras kompetensutvecklingssituation, d.v.s. de strategier för utveckling av kompetens som företagen har.

5.5.1 IPF Kompetens

Den här modellen delar upp begreppet kompetens i fem olika förmågor som individen använder sig utav i arbetet. Dessa presenteras i ”kompetenshjulet” nedan. Se figur 7.



Som jag skrev i teorikapitlet om denna modell så är fördelarna med IPF Kompetens att många sidor av kompetensbegreppet tas upp här som annars brukar falla bort. Problematiken med denna modell, som jag ser det, kan vara att man tillförlitar sig blint på modellen utan att tänka på att det är ett kvalitativt begrepp som tolkas olika utifrån varje situation. Jag kommer att ta upp exempel från båda mina forskningsplatser men vi får inte glömma att denna modell kan göras om flera gånger för att tillfredsställa olika situationer och uppgifter.

5.5.1.1 Photomic

Jag tänker använda mig utav Malin som exempel när jag analyserar Photomics kompetens. Malin är gruppleddare på Photomic och har därmed en ansvarsposition i företaget. Hon är en drivande person som är kreativ och har värderingar som är bra för företaget. D.v.s. hon tänker på företagets bästa i första hand men även på vad som är bäst för hennes gruppmedlemmar. Detta är hennes personliga förmåga. Hennes sociala förmåga och kompetens är mycket hög eftersom hon är gruppleddare för skolservice/data produktion och därför måste arbeta med

olika människor dagligen. Malin brukar även vara med på kundmöten med produktionschefen vilket visar hennes sociala kompetens på ett yrkesmässigt plan.

Den tredje förmågan i modellen är den yrkestekniska förmågan vilket innefattar de kunskaper som krävs för att kunna utföra arbetet. Malin som är väldigt duktig på sitt område och besitter den tysta kunskap som jag behandlade innan är rätt kvinna för den positionen. Hon har gått flera utbildningar och har flerårig erfarenhet av sitt arbete. För att gå till den näst sista förmågan som behandlar strategisk kompetens både internt och extern är Malin den person som innehar omvärldsbevakning. Här är också hela företaget en viktig del för att verksamhetsidéen och målen skall vara grunden för de val och satsningar som görs på varje avdelning.

Den sista förmågan som är funktionell binder ihop alla de andra förmågorna. D.v.s. ett resultat på hur man använder förmågorna i arbetet. Denna funktionella förmåga är mer erfarenhetsbaserad än de andra. För att återgå till Malin som har väldigt mycket erfarenhet på sitt arbetsområde har på så sätt en väldigt utvecklad funktionell förmåga.

För att sammanfatta allt som sagts i modellen är Malin med sin kompetens en viktig nyckel för företaget och skulle vara svår att ersätta. Hon är den operativa kärnan⁴⁹ som leder företaget framåt.

5.5.1.2 Transporttjänst

Här tänker jag använda Maria som exempel när jag analyserar Transporttjänst kompetens. Den personliga förmågan Maria har är väldigt ansvarsfull. Hon har en sådan position i företaget att hon måste ha ansvar för det mesta administrativa arbetet. Maria är den som sätter punkt för varje chaufförs arbete. Det är hon som knyter ihop säcken. Hon ser exempelvis till så att alla fraktsedlar har blivit inlistade så att företaget får ut pengar för körningarna. Men hon ser även till så att alla får sina löner etc. Det är Maria som är den teknologiska strukturen i företaget. Hon förser sina medarbetare med sådant som de behöver och vill ha.⁵⁰

Marias sociala kompetens märks inte på samma vis som Malins eftersom Maria arbetar självständigt på sitt kontor. I viss mån arbetar hon tillsammans med revisorn men annars är hon ensam. Den sociala förmågan är därför inte lika utvecklad här p.g.a. hennes arbetsuppgifter.

Hennes yrkestekniska förmåga är däremot väldigt inarbetad eftersom hon arbetar på rutin grundad på erfarenhet. Eftersom Maria inte har någon direkt utbildning på sitt område så har hon fått lära sig arbetsuppgifterna utifrån praktisk övning vilket ofta kan vara bättre än teoretiskt. Hon har många skickliga medarbetare och även här är revisorn en stor hjälp. Den strategiska förmågan använder Maria i viss mån tillsammans med Lennart. De brukar vara på möten och seminarium genom Schenker. Fast den som är mest involverad i detta är Lennart. När vi nu närmar oss den sista förmågan som är den funktionella så har Maria väldigt mycket erfarenhetsbaserad kunskap. De förmågor som hon använder tillämpar hon på bästa sätt i arbetet. Hon är mån om att allt ska gå rätt till och att alla skall må bra i företaget.

Sammanfattningsvis kan man säga att även Maria är en viktig person för företaget men är inte lika oersättlig som Malin. Detta grundar jag på mina deltagande observationer i företagen. För att bevisa detta har företrädare från företagen läst igenom detta och styrkt min analys.

Jag anser att det är det här som teoretikerna menar.

Vidare kan man diskutera om Malin och Maria påverkas av deras personligheter, bakgrund, ålder och kön etc. Åldern påverkar nog endast hur lång erfarenhet inom området de har. Maria som är yngre har inte lika lång arbetslivserfarenhet som Malin men med det menas inte att Malin kan mer än Maria på sitt område.

⁴⁹det krävs stora insatser och tillvägagångssätt för att uppnå de syften man tänkt sig
Hatch, *Organisationsteori*, (2000) sid.145

⁴⁹ ibid.,152



Bakgrunden påverkar också deras positioner i allra högsta grad eftersom de har olika utbildningar och förhållanden till företagen. Maria som är Lennarts dotter kom till företaget via familjen medan Malin fick söka jobbet och rekryteras bland flera andra. Deras personligheter spelar även dessa en viss roll eftersom båda arbetena kräver social kompetens. Framförallt Malin som pratar med många olika människor dagligen. Könsrollerna anser jag är inte lika viktiga eftersom båda jobben lika gärna kunde ha utförts av män.

5.5.2 "21 steg"

Denna modell används vid kompetens- och utvecklingsplanering i organisationer. När företag ansöker till Växtkraft Mål 3 så brukar de ta hjälp av denna. Lennart på Transporttjänst som tänker ansöka om EU-bidraget berättar att han brukar använda kompetensanalys modeller vid ansökningen. Han kunde inte säga om det var just denna modell, men någon liknande var det i alla fall.

Denna modell inriktar sig på 21 olika steg eller frågeställningar som man skall ta sig igenom. Meningen är att chefer tillsammans med arbetare skall kunna använda modellen och tillsammans komma fram till svaren. Frågeställningarna behandlar både frågor om dagsläget och om framtiden samt utvecklingsmöjligheter. Denna modell kan jag inte visa med exempel på samma sätt som föregående modell. Eftersom frågorna besvaras olika beroende på varje individs värderingar etc. Svaren blir sedan resultatet av alla medverkandes diskussion.

Jag anser att alla företag borde använda någon form av kompetensanalysmodeller för att se över företagets resurser i form av personal. Dessa modeller gäller generellt över alla. Det kan bidra till att "rätt man kommer på rätt plats" och ingen blir överflödig. Även om någon behöver kompetensutvecklas ytterligare kan man utläsa av modellerna.

6 Slutsatser och reflektioner

När slutet nu börjar närmar sig vill jag se tillbaka på mitt metodval och koppla det till mitt arbetssätt. Är syftet uppfyllt? Har undersökningen ett kunskapssyfte eftersom det är en kvalitativ uppsats? Etc.

Mitt syfte var att se till medelstora företags kompetensutveckling av personal och om de är lärande organisationer.

Jag anser att mitt syfte är uppfyllt eftersom jag besvarat de frågor jag ställt mig samt visat med exempel att mina forskningsplatser bedriver kompetensutveckling och är lärande organisationer. Genom denna undersökning har jag även fått det kunskapssyfte jag strävade efter. Att arbeta med explorativa intervjuer var nytt för mig eftersom jag inte visste så mycket om ämnet från början. Att sedan få fram intressanta frågor för att få förståelse för mitt material var givande för mig. Eftersom jag själv fått mer kunskap om kompetensutveckling utav personal genom denna C-uppsats hoppas jag kunna bidra med någon form av kunskapsutveckling för läsaren också. Detta p.g.a. att jag valt en kvalitativ ansats på uppsatsen. Även att jag valde en hermeneutisk metod gjorde mitt material mer lättarbetat vilket också leder till förståelse.

Ett annat val som jag gjorde var att arbeta med abduktion. Exempel på detta kan utläsas av säsongsvariationen om kompetensutveckling som Photomic utövar. Det enskilda fallet var Photomic som endast bedriver kompetensutveckling på våren när det är minst att göra. Denna teori om säsongsvariation prövades sedan på Transporttjänst som också bedriver det i viss form eftersom kompetensutvecklingen sker när de har minst att göra under sommartid.

Den tid som jag arbetat med uppsatsen har varit intressant och givande. Hade jag inte levt i dessa företag på det sätt som jag har gjort så hade jag inte kunnat få fram den information som jag fått. Jag tror att jag på detta arbetssätt fått fram mer tillförlitlig information och förmedlat den på ett rättvist sätt. Denna etnografiska metod har både för och nackdelar. Genom mina observationer utgår jag ifrån min egen referensram d.v.s. mina tidigare erfarenheter. Detta kan vara en nackdel eftersom jag inte kanske ser andra infallsvinklar på problemet. De skygglappar jag har kan medföra att jag missar väsentliga delar. Att påpeka är även att min bakgrund gentemot dessa företag också spelar en viss roll vid tolkningen av empirimaterialet. Men eftersom jag har varit medveten om detta så har jag försökt att vara öppen för alla aspekter.

Under uppsatsens gång har jag inte märkt något speciellt besvär vid materialinsamlingen. Det som kunde ha gjorts bättre är möjligen fler intervjuer, fallstudier på företagen. För bättre resultat borde kanske fler företag ha varit med i forskningen.

Kanske företag som är i samma bransch. Men det jag ville uppnå med uppsatsen var att se på olika branscher och inte bara koncentrera sig på en.

Slutsatserna man kan dra utav mitt bearbetade material är många. Den största är sannolikt att kompetensutveckling verkligen behövs för företag men framförallt för individen själv. För individen leder kompetensutveckling till bättre trivsel på företaget, mer lön, mindre sjukfrånvaro etc. Kompetensen av medarbetarna är den viktigaste resursen ett företag har. En annan slutsats är även att samtliga företag vill satsa på kompetensutveckling men det är en fråga om resurser i form av pengar och inte om vilja.



Det viktigaste är att ta vara på den kompetens som finns på företaget och även att se till vad som behövs nu och i framtiden. Till detta finns det olika kompetensanalys modeller som man kan använda. En annan viktig del i utvecklingen är utvecklingssamtalen som sker mellan ledning och anställd. Dessa är väldigt viktiga för medarbetarnas egen utveckling. Det är på samtalen som allt tas upp, bra eller dåligt. Båda mina forskningsplatser fäster stor vikt vid dessa vilket också visar att de bryr sig om de anställda. Med avslutande ord kan man sammanfatta slutsatserna med att mina forskningsplatser är lärande organisationer eftersom de främjar kompetensutveckling.

7 Förslag på vidare forskning

Något som jag uppmärksammat under processen med denna uppsats är de frågeställningar man kan utveckla vidare när det gäller trivseln på arbetet. Hur man kan undvika långtidssjukskrivningar etc. Bör man satsa mer på företagshälsan o.s.v.

Ett annat förslag är även att se på kompetensutveckling utifrån andra perspektiv såsom utifrån samhällets perspektiv exempelvis.

Områdena är många och intressanta inom personalpolitiken frågan är bara vad man vill avgränsa sig till.

8 Referenser

Litteratur

- Albinsson Per, 1998, *Den lärande organisationen – från vision till verklighet*, Jönköping, Brain Books AB, 224 sidor, ISBN 91-88410-88-9
- Alvesson Mats & Sköldbäck Kaj, 1994, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur, 370 sidor, ISBN 91-44-38161-1
- Andersen Ib, 1998, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Fredriksberg, Samfundslitteratur, 260 sidor, ISBN 91-44-00627-6
- Eriksson Lars Torsten & Wiedersheim-Paul Finn, 1997, *Att utreda forska och rapportera*, Malmö, Författarna och Liber AB, 243 sidor, ISBN 91-47-04023-8
- Eneroth Bo, 1987, *Hur mäter man vackert? Grundbok i kvalitativ metod*, Akademilitteratur, 179 sidor, ISBN 91-27-01869-5
- Fränkel Dan, 2003, *Råd med kompetens - Att planera för företagets kompetensförsörjning och medarbetarnas kompetensutveckling*, Höganäs, Bokförlaget Kommunlitteratur AB, 71 sidor, ISBN 91-7251-024-2
- Granberg Otto, 2003, *Personaladministration och organisationsutveckling*, Stockholm, Otto Granberg och Bokförlaget Natur och Kultur, sjunde utgåvan, 637 sidor, ISBN 97-27-07393-9
- Hatch Mary Jo, 2000 & 2001, *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Lund, Studentlitteratur, 438 sidor, ISBN 91-44-01317-5
- Kvale Steinar, 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Steinar Kvale och Studentlitteratur, 306 sidor, ISBN 91-44-00185-1
- Lundahl Ulf & Skärvad Per-Hugo, 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, tredje upplagan, 282 sidor, ISBN 91-44-01003-6
- Nordberg Kjell, 2000, *Projekt- metod och process handboken*, Författaren och Förlags AB Björnen, tredje upplagan, 126 sidor, ISBN 91-88528-34-0
- Patel Runa, Davidson Bo, (2003), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund, Runa Patel, Bo Davidson och Studentlitteratur, tredje upplagan, 149 sidor, ISBN 91-44-02288-3
- Pålsson-Syll Lars, (2002), *De ekonomiska tidernas historia*, Lund, Studentlitteratur, tredje upplagan, 483 sidor, ISBN 91-44-04108-X
- Svenska språknämnden, 2002, *Svenska skrivregler*, Svenska språknämnden och Liber AB, andra upplagan, 220 sidor, ISBN 47-04974-X

Tidskrifter från internet

- *Företag ges kraft att växa*, (2002-12-16), www.kks.se/nyheter/arkiv
- *Nytt avtal för transportanställda*, (2002-02-20), www.di.se
- *Tungt för Sveriges småföretagare*, (2003-11-04), www.di.se
- *108 milj till stärkt kompetens*, (2003-01-22) av Lars-Göran Enarsson, www.bl.se



Material från internet

- *Expertkompetens - Strategisk affärsutveckling*, (2003-12-01), www.kks.se/dethargorvi/programomrade
- *Kompetens*, (2003-12-09), www.kompetens.arbetsmiljoforum.com
- *Kompetens – modeller för kompetensanalys*, (2003-12-09), www.kompetens.arbetsmiljoforum.com/kompetensanalys.html
- *Växtkraft Mål 3*, (2003-12-08), www.esf.se

Andra referenser

- Commission Recommendation (96/280/EC) och Eurostat



9 Bilaga – Stödfrågor till intervjuerna

Till ledningen

- Vilken utbildning har du?
- Hur fick du detta jobbet?
- Hur länge har du jobbat här?
- Vad anser ni att kompetensutveckling är?
- Anser ni på detta företag att det är viktigt med kompetensutveckling?
- Varför är det viktigt?
- Är det möjligt för personalen?
- Är det många av personalen som vill t.ex. vidareutbilda sig eller utbilda sig inom något annat område på företaget?
- Vad kommer upp under utvecklingssamtalen?
- När sker kompetensutvecklingen – säsongsvariation?
- Hur går detta företag till väga för att uppfylla personalens behov av kompetensutveckling? Skickar ni dem på utbildning externt eller internt etc.
- Är det ett av företagets mål?
- Hur uppfylls det? Har ni de resurser som behövs? Satsar ni pengar etc.
- Har ni något annat företag som förebild? I så fall vilket?
- Gör ni något för att likna denna förebild?
- Är växtkraft mål 3 eller KRAFT något ni hört talas om?



Till personalen

- Vilken utbildning har du?
- Hur fick du detta jobbet?
- Hur länge har du jobbat här?
- Hur definierar du kompetensutveckling?
- Tycker ni att kompetensutveckling av personal är viktigt?
- Varför är det i så fall viktigt?
- Har ni några önskemål om att själv utveckla er kompetens genom t.ex. vidareutbildningar etc.?
- När sker kompetensutvecklingen på företaget?
- Har det hänt någon gång att ni fått utbildning inom ert område?
- Skulle ni vilja utbilda er inom något annat område på företaget?
- Vad sägs under utvecklingssamtalen?
- Är kompetensutveckling något företaget eftersträvar?
- Är resurserna tillräckliga till detta ändamål?
- Vilka råd skulle ni vilja ge företaget på detta område?