



E-LEARNING - EN FORM FÖR KOMPETENSUTVECKLING?

Ronneby juni 2001
Författare: Emely Andersson
 Helena Någård
Handledare: Anders Nilsson

Förord

Med denna magisteruppsats avslutar vi våra studier på Blekinge Tekniska Högskola. Det har varit intressant och spännande att arbeta med uppsatsen då ämnet är aktuellt och vi funnit intresse i kompetensutvecklingsfrågor. Vi har lärt oss mycket om e-learning och kompetensutveckling. Nu är uppsatsen, efter en termins arbete, äntligen färdig. Det är dags för oss att dra nytta av det vi lärt oss och de erfarenheter vi erhållit av uppsatsskrivandet och även under de fyra år vi studerat på högskolan.

Vi vill tacka alla som har varit delaktiga och på något sätt bidragit till att uppsatsen kunnat färdigställas. Vi vill tacka de företag som ställt upp på intervjuer och vår handledare Anders Nilsson som väglett oss genom arbetet. Tack!

Trevlig läsning!

Ronneby juni 2001

Emely Andersson

Helena Någård

Sammanfattning

- Titel:** E-learning - en form för kompetensutveckling?
- Författare:** Emely Andersson
Helena Någård
- Handledare:** Anders Nilsson
- Institution:** Institutionen för Ekonomi och Management
Blekinge Tekniska Högskolan
- Kurs:** Magisterarbete i företagsekonomi, EFE 610
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att kartlägga de faktorer som ligger till grund vid valet av e-learning som kompetensutvecklingsform samt vilka olika verktyg av e-learning som finns.
- Metod:** Insamlingen av data har skett genom både personliga intervjuer och e-mail intervjuer med företag som använder någon form av e-learning i sin verksamhet. Vi har också varit i kontakt med sakkunniga som har erfarenhet av e-learning för att få ett bredare perspektiv på området.
- Slutsats:** Slutsatsen vi har dragit är att det beror på flera olika faktorer om e-learning passar in i företaget och varje företag måste utvärdera dessa faktorer. Genom att titta på olika företag har vi hittat vissa gemensamma faktorer hos dessa företag. Huvudfaktorerna som har störst betydelse för om e-learning passar in i företaget är personalen, kostnaderna och vilka kunskaper det är som skall förmedlas. Personalen är viktig att ta hänsyn till eftersom det är personalen som ska ta del av kompetensutvecklingen. Kostnader är alltid viktiga för företagen att ta hänsyn till, en bedömning av vad alternativen kostar i jämförelse med e-learning. Vi anser att det inte är all kunskap som går att förmedla via e-learning därför måste denna faktor också beaktas innan beslut fattas. Det finns också ett antal bifaktorer som har en viss betydelse dock inte lika stor som huvudfaktorerna. Bifaktorerna är organisationsstruktur, ledning, teknik, flexibilitet och arbetsmiljö.

Abstract

- Title:** E-learning - a form for competence development?
- Authors:** Emely Andersson
Helena Någård
- Tutor:** Anders Nilsson
- Department:** Department of Business and Management
Blekinge Institute of Technology
- Course:** Master thesis in Business Administration, EFE 610
- Purpose:** Our purpose with this thesis is to study what factors that are important when the company should decide if they should use e-learning as a form for competence development. Also to see what different kinds of e-learning that can be used.
- Approach:** We gathered the data we needed through interviews with companies that use some form of e-learning today. To get a wider perspective on the subject we also got in touch with experts who have a lot of experience of education and competence development.
- Results:** There are several different factors that affects the choice if e-learning should be used for competence development in the company. The main factors are the employees, the costs and the knowledge that is to be spread. The employees are important because it's them who shall take part of the competence development. Costs are always important for companies and they need to look at the alternatives to e-learning and what different costs there are. We think that not all knowledge can't be spread through e-learning, therefore the decisionmakers must consider what kind of knowledge the competence development is about. There are also other factors that are important but not as important as the main factors. These factors are structure of the organisation, management, technique, flexibility and work environment.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	1
1. PROBLEMDISKUSSION	2
1.1 KUNSKAPSBEHOV I FÖRETAG	2
1.2 BEGREPPSDISKUSSION	2
1.2.1 Kunskap	3
1.2.2 Information	3
1.2.3 Kompetens	4
1.2.4 Lärande	4
1.2.4.1 Livslångt lärande	5
1.2.5 Lärande i organisationer	5
1.2.5.1 Lärande organisationer	5
1.2.5.2 Kompetensutveckling	6
1.2.5.3 Humankapital omvandlas till strukturkapital	6
1.2.6 Behovet av kunskap måste tillgodoses	8
1.3 E-LEARNING	8
1.4 SYFTE	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR	10
2. METOD	11
2.1 ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	12
2.1.1 Referensram	12
2.1.2 Perspektiv	12
2.1.2.1 Aktörsperspektiv	12
2.1.2.2 Teoretiskt perspektiv	13
2.2 HANDGRIPLIGT ANGREPPSSÄTT	14
2.2.1 Primärdata	14
2.2.2 Sekundärdata	15
3. E-LEARNING	17
3.1 DISTANSUTBILDNING	17
3.2 E-LEARNING	18
3.2.1 Former av e-learning	18
3.2.1.1 Kännetecken	18
3.2.1.2 Verktyg	19
3.2.2 Aktörer på e-learning marknaden	20
3.2.2.1 Producenter	20
3.2.2.2 Utbildningsanordnare	21
3.2.2.3 Konsumenter	21
3.2.3 Nya organisationer	22
3.2.4 Samarbete	22
3.3 E-LEARNING - TRENDER OCH FRAMTID	23
4. ANALYS	25
4.1 EMPIRI	25
4.1.1 Symbian	25
4.1.2 Klippan AB	26
4.1.3 SIMS	27

4.1.4 Ericsson Software Technology.....	28
4.2 ANALYS.....	28
4.2.1 Huvudfaktorer.....	29
4.2.1.1 Personal.....	29
4.2.1.1.1 Datormognad	29
4.2.1.1.2 Lärostilar	30
4.2.1.1.3 Socialisering	30
4.2.1.1.4 Inställningar.....	30
4.2.1.2 Kunskaper	31
4.2.1.2.1 Baskunskaper	31
4.2.1.2.2 Företagskunskaper	31
4.2.1.2.3 Interaktiva kunskaper.....	31
4.2.1.2.4 Kärnkunskaper.....	32
4.2.1.3 Kostnader	32
4.2.2 Bifaktorer.....	33
4.2.2.1 Organisationsstruktur	33
4.2.2.2 Ledning	34
4.2.2.3 Teknik.....	34
4.2.2.4 Flexibilitet	34
4.2.2.5 Arbetsmiljö	35
4.3 VAR PASSAR E-LEARNING?.....	35
5. SLUTSATSER	36
5.1 BESLUTSMODELL	36
5.1.1 Personal.....	38
5.1.2 Kunskaper.....	38
5.1.3 Kostnader	38
5.1.4 Bifaktorer.....	39
5.2 VAL AV E-LEARNINGSVERKTYG.....	39
5.3 ALTERNATIV.....	41
5.4 KOMPLEMENT.....	42
5.5 SLUTORD.....	43
REFERENSLISTA.....	44

Inledning

Vi lever i ett samhälle som ständigt förändras, den samhällsförändring vi nu står inför innebär att kraven på utbildning och kunskap ökar. I takt med att omvärlden förändras, förändras även vårt kunskapsbehov. Kunskap är något som alltid varit viktigt, men idag finns det möjligheter att sprida kunskapen snabbare, det vill säga vi kan förmedla, förbättra och tillvarata den snabbare och enklare. Detta med hjälp av nya tekniker och medier som kompletterar och ger upphov till nya tillvägagångssätt för tillvaratagandet av kunskap och kompetens. Det är många faktorer som ger upphov till det ökade kunskapsbehovet, en pådrivande faktor är informationsteknologin som i sin tur ger effekter på en mängd områden. Den snabba tekniska utvecklingen ökar kraven på omställningsförmåga och vi måste lära oss att kommunicera och ta till oss information med hjälp av den ständigt förbättrade tekniken. Förändringshastigheten ökar och det medför att livscyklerna blir kortare både för produkter och för information. Teknologin påskyndar tempot och gör det möjligt för oss att snabbare förflytta både oss själva och olika former av information. Vi kan även med informationsteknologins hjälp oberoende av tid och rum ha kontakt med varandra. Detta medför en ökad globalisering som i sin tur medför intryck och större valfrihet och därmed också ökad konkurrens. Ovanstående faktorer påverkar den enskilde individen, företag och organisationer samt samhället. De bidrar till många förändringar, men vi har valt att lägga vikten vid att kunskapsbehovet ökar och att det uppstår ett behov av livslångt lärande. Det finns många anledningar till varför den enskilde individens behov av kunskap ökar. Dels för att upprätthålla en kompetensprofil som säkrar anställningsbarheten på den föränderliga arbetsmarknaden och dels för eget behov. Företagens behov av kunskap innefattar de anställda som är individer, men här är det kunskap som förknippas med arbetsuppgifterna och även företagets lärande. (Dukom, 1998)

”Kunskap får alltmer karaktären av färskvara och behovet av livslångt lärande, oavsett om man är sysselsatt eller arbetslös, ökar i samhället.”

Moritz Abrahamsson, Tekniska Attachéer 2000

För att tillgodose det livslånga lärandet måste företagen erbjuda sin personal kompetensutveckling. Detta kan ske på flera olika sätt och ett av dessa sätt är e-learning som vi valt att fokusera på i den här uppsatsen.

1. Problemdiskussion

1.1 Kunskapsbehov i företag

Denna uppsats fokuserar på det kunskapsbehov som finns i företag, vi anser att det finns ett behov av kunskap i alla företag, men i vissa företag är det viktigare än för andra. Företag som säljer kunskap till andra företag, till exempel konsulter, är mycket beroende av den kunskap som de anställda besitter. Företag som är beroende av kunskap för att förbli konkurrenskraftiga kallar vi kunskapsföretag. Konceptet började användas i slutet av 1980-talet, i Sverige säger vi kunskapsföretag medan det engelska begreppet är *knowledge-intensive companies*. Det finns olika sätt att definiera begreppet och även olika tolkningar av vad begreppet innefattar. Sveiby (1997) menar att alla företag med sofistikerad verksamhet är kunskapsföretag medan andra menar att det går att specificera ytterligare. Produktionen som bedrivs på ett kunskapsföretag är icke standardiserad, den består istället till stor del av nya tillvägagångssätt och nya problem som skall lösas. Ett kunskapsföretag är beroende av nyckelpersonerna i företaget och deras lojalitet, dessa personer är i sin tur oberoende av företaget. De anställda har hög utbildning och en stor del av dem är experter inom sina områden. Kritiska faktorer, som kan påverka företaget negativt, är för kunskapsföretag tankesätten hos de anställda, kundrelationer, manualer och systemen för att tillhandahålla service. Detta i jämförelse med produktions företag där teknik, maskiner eller underleverantörer kan vara de kritiska faktorerna. Sammanfattningsvis menar vi att dessa punkter pekar på att humankapitalet är den viktigaste faktorn i kunskapsföretag. De anställdas kunskap och kompetens är viktigare och värdefullare än de fasta tillgångarna. Tekniken kan utvecklas, köpas eller kopieras av konkurrenter, medan den kunskap som de anställda har finns inom företaget. Personalens kunskap är svår eller omöjlig att standardisera. Kunskapsföretagen har lite teknik jämfört med vad de har anställda, de anställda blir både maskinerna och dess skötare. (Milrad och Folkman, 2000) Behovet av kunskap är i dessa företag stort, då de måste vara snabba på att anpassa sig till omvärlden för att kunna konkurrera med andra företag.

Kunskap är viktigt även i andra företag än kunskapsföretag. Företag bör se kunskap som en resurs i företaget. Denna resurs måste tas tillvara och företagsledningen måste se till att den behålls inom företaget och sprids mellan personalen.

1.2 Begreppsdiskussion

För att förstå det ökade kunskapsbehovet så vill vi här klargöra några väsentliga begrepp som uppsatsen bygger på. Vi kommer att ta upp kunskap, information, kompetens och lärande som vi anser vara viktiga begrepp. Vi vill ge läsaren förståelse för vad vi menar med de olika begreppen och vad de innefattar för oss, detta för att inga missförstånd skall uppstå. Genom relaterande till befintliga definitioner och egna tolkningar får begreppen mening och innebörd.

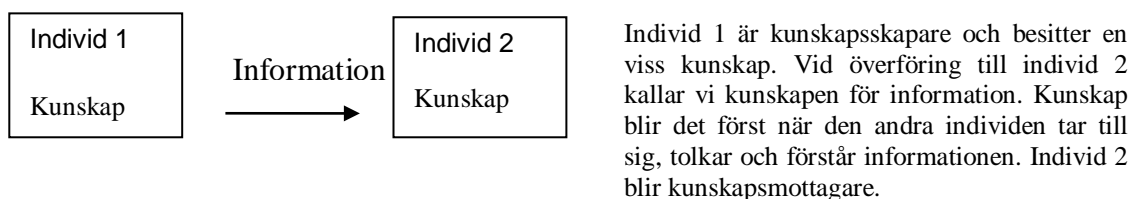
1.2.1 Kunskap

Definitionen av begreppet kunskap går tillbaka till Platon, han analyserade begreppet och undrade vad skillnaden var i att bara ha en sann uppfattning om något eller att ha kunskap, det vill säga att verkligen veta något. Hans svar blev att det senare innebar utöver det första att man har goda grunder för sina åsikter. (Nationalencyklopedin) För oss innebär kunskap att individen har fått information om något och tagit det till sig och fått förståelse. En individ erhåller kunskap både genom formell utbildning och på informella vägar. Genom formell utbildning får individen teoretiska kunskaper som resulterar i examen och betyg, även praktiska erfarenheter kan en individ få genom formell utbildning. Informella vägar till att nå kunskaper sker i vardagen genom överförandet av kunskap från föräldrar till barn, från äldre till yngre kamrater och från erfarna till nybörjare. Kunskap kan också fås genom litteratur och tidningar, bibliotek, teater, konst och musik.

En indelning av kunskap kan göras i tyst och explicit, detta enligt Nonaka och Takeuchi (1995). Vi människor vet ofta mer än vi tror och genom åren utvecklas färdigheter, information och arbetsmetoder som vi knappt vet om att de finns. Individens tilltro, perspektiv och värderingar samt de mentala modeller som individen har av världen kallas enligt Nonaka och Takeuchi för tyst kunskap. Tyst kunskap är kunskap en individ har som är svår att dokumentera och förmedla. Det blir därmed svårt att identifiera dessa kunskaper, vilket gäller både för individer och organisationer. Den tysta kunskapen betyder mycket, då det är utifrån övertygelser och antaganden som organisationer skapar värderingar, principer och egna sedvänjor som i sin tur avgör hur företaget fattar beslut och formar gemensamma beteende. Enligt Barney (Hatch, 1997) kan den tysta kunskapen vara en viktig konkurrensfaktor, då konkurrerande företag inte kan komma åt denna unika kunskap eftersom den inte är klar och definierbar. Explicit kunskap däremot är de fakta en individ har och vet om att den har. Det är möjligt att beskriva och dokumentera den explicita kunskapen. Då det är möjligt att identifiera den explicita kunskapen kan den därmed överföras till andra och det är även möjligt att kontrollera den. (Platts, Yeung, 2000) (Sveiby, 1997)

1.2.2 Information

Enligt Nationalencyklopedin är information en generell beteckning för det meningsfulla innehåll som överförs vid olika former av kommunikation. Innehåll, så som siffror, koder och beteckningar kallas data, först när de är satta i ett sammanhang blir det information. Information finns överallt runt omkring oss och kan lagras i böcker, bilder, tv-program, CD-ROM, databaser etc. (Dukom, 1998) Det är svårt att dra en gräns mellan vad som är information och vad som är kunskap. Därför framstår ibland dessa begrepp som synonyma, men vi anser att information blir kunskap först när individen tar till sig information, tolkar och förstår den. Information innebär att man får kännedom om något och kan uppfattas som en mängd fakta eller upplysningar. Det syftas då på själva innehållet i det som förmedlas. Den informationsteknik som finns tillgänglig idag ger upphov till nya metoder att arbeta med information. Genom att lagra, presentera och distribuera information elektroniskt, är det enklare för andra människor att ta del av den och utveckla informationen till kunskap och även att förädla den. Detta då det finns möjlighet att snabbt sprida elektroniskt lagrad information, oberoende av tid och rum. Det är också enkelt att ändra, lägga till och uppdatera informationen. (Rudenstam, 1999)



Figur 1 Genom överföring av information kan kunskap uppstå.

1.2.3 Kompetens

Kompetens förklaras som kunnighet, skicklighet, utbildning eller erfarenhet som krävs för en viss tjänst eller befattning. Genom att kunna använda den kunskap en individ besitter, har denne kompetens. I sin bok *Organisationen & den dolda kompetensen* redogör Sahlqvist och Jernhall för begreppen kunskap, kompetens och kompetensutveckling. De menar att kompetens är att ha förmåga att lösa en uppgift. Där ingår både teknisk och social förmåga samt förmågan att samarbeta, leda och att ledas. Enligt Sahlqvist och Jernhall uppstår kompetens hos en individ när den lär sig att använda de kunskaper och erfarenheter den har och då speciellt tillsammans med andra.

Ofta likställer vi kompetens med kunskap, men kompetens är mycket mer än kunskap. Kunskap inom ett ämne har ingen relation till en arbetsuppgift eller intresse. Kunskaperna finns oavsett om de används eller inte. För en organisation får kunskap ett värde först när den används. Kunskap kan mätas, exempelvis språkkunskaper kan mätas i hur stort ordförråd individen har. Kompetensen kan däremot inte mätas på detta sätt. Kompetensen är istället relaterad till en viss uppgift och förmågan att lösa denna. Enligt Sahlqvist och Jernhall är kompetensen en blandning av kunskaper, erfarenheter och färdigheter. (Sahlqvist, Jernhall, 1996) Efter att ha studerat Kerstin Keens modell för kompetensbegreppet i Sahlqvist och Jernhalls bok *Organisationen & den dolda kompetensen* tillsammans med Birchall och Lyons definition i *Skapa morgondagens virtuella organisationer* har vi kommit fram till följande resonemang. Kompetens är ett sammansatt begrepp som består av flera olika delar. Den grundläggande delen är *kunskap* som vi tidigare förklarat. En annan del är *erfarenheter*, som uppstår genom användning av de kunskaper individen har. Genom att få erfarenheter lär individen sig att använda kunskaperna på rätt sätt. Kunskap och erfarenhet är därmed beroende av varandra. Ytterligare en del i kompetensbegreppet är *värderingar*. I värderingar ingår attityder till andra individer och till omvärlden. Ens värderingar påverkar förmågan att förhålla sig till andra individer, här syftar vi främst till den sociala kompetensen.

1.2.4 Lärande

Lärande är ett brett begrepp som kan beskrivas som varaktiga förändringar i en individs tankar, känslor och beteenden. (Ellström, 1996) Lärandet kan vara tillägnandet av kunskaper, reflektion kring och förståelse av fakta samt utvecklingen av förmågan att bruka och tillämpa kunskaper. (Dukom, 1998) När vi förstår och kan se sammanhang har vi lärt oss något. Lärandet är en process där kunskaper skapas, bryts ner, förnyas och återskapas. Genom samverkan med omgivningen kan individen skapa en lärandeprocess som resulterar i kunskaper och färdigheter. Denna process kan pågå i många miljöer exempelvis på arbetsplatsen, i hemmet och i klassrum.

1.2.4.1 Livslångt lärande

I tidningsartiklar, böcker och på Internet har vi kommit i kontakt med begreppet livslångt lärande och hur viktigt det är. Det livslånga lärandet har blivit ett nyckelbegrepp för vår tid. Vi anser också att det är viktigt eftersom kunskaper måste förnyas och kompletteras hela tiden. Grundutbildningen är en förutsättning för det livslånga lärandet, då vi där erhåller baskunskaper och förbereder oss för ett fortsatt lärande. I arbetslivet kompletterar vi med nya kunskaper när behovet uppstår. En del kunskaper blir gamla och måste ersättas med nya, vilket innebär att de gamla kunskaperna ibland raderas. Andra kunskaper som vi lär oss håller livet ut. Det är viktigt för både individen och för företaget att se till att de kunskaper som finns är aktuella och gångbara. Enligt Christoffersson (1998) krävs det i det kunskapssamhälle vi lever i idag att fler människor har kunskap och då framförallt ny kunskap. Det är nödvändigt att lära nytt och lära hela livet. Livslångt lärande blir en nödvändighet, eftersom teknikutvecklingen går allt fortare föråldras kunskaperna snabbt. Det livslånga lärandet är viktigt, men kommer antagligen inte att omfatta alla. De som inte vill eller kan ta till sig information och omvandla den till kunskap riskerar att inte bli lika attraktiva på arbetsmarknaden.

1.2.5 *Lärande i organisationer*

Det krävs god förmåga att hantera förändringar för att ett företag skall överleva och vara framgångsrikt. Denna förmåga kan ett företag uppnå genom kunskap och lärande. De måste kunna ta till sig kunskap och lära nytt, och även lära om. Det är inte enbart lärande som är viktigt för att ett företag skall vara framgångsrikt, men det är utgångspunkt för flera områden i företaget.

1.2.5.1 **Lärande organisationer**

Enligt Garvin (Birchall, Lyons, 1995) är en lärande organisation ”en organisation som är skicklig på att skapa, förvärva och överföra kunskaper samt på att anpassa sitt uppträdande med hänsyn till de nya kunskaperna och insikterna”. Enligt Birchall och Lyons är inte denna definition tillräcklig utan organisationerna måste även förstå att deras syfte fortfarande är att upprätthålla och förbättra sin konkurrensposition. En annan definition av lärande organisationer har Jashapara (Birchall, Lyons, 1995) som menar att det är ”en kontinuerlig adaptiv organisation som satsar på koncentrerat lärande för individ, team och företag genom att tillgodose kundernas föränderliga behov och förstår dynamiken hos de krafter som påverkar konkurrensen”. Begreppet lärande organisation bygger på att idéer och erfarenheter är viktiga för att lärandet skall fungera. Endast idéer hjälper inte till att skapa förändringar i företaget, det är bara en människa som kan överföra idéerna till handling. Senge (Hatch, 2000) har liknande åsikter som Garvin då han menar att en organisations förmåga att lära sig är helt beroende på individerna inom företaget och dess förmåga att lära. Vår tolkning av dessa definitioner är att en lärande organisation är en organisation som ständigt förnyar sig och tar till vara på de kunskaper som redan finns. Detta genom att de anställda utvecklas och därmed utvecklar organisationen. Utvecklingen måste ske för att anpassa sig till omvärlden och kundernas ökade behov. Ansvar för utveckling ligger både hos de anställda och hos organisationen då organisationen inte kan lära sig utan de anställda. Organisationen kan däremot skapa möjligheter för lärande.

1.2.5.2 Kompetensutveckling

Kompetensen är en definition eller ett mått på företagets, gruppens eller individens förmåga att lösa en uppgift, som vi tidigare nämnt så skall kompetensen stå i relation till en uppgift. Kompetensutveckling skall öka förmågan och lägga grunden till att lösa nya uppgifter. Enligt Veronika Backus Lindberg på K-World är kompetensutveckling att känna till den nivå individen befinner sig på och hur den skall utveckla sig. Christer Jonsson på Klippan AB poängterar att det är viktigt att eventuella kunskapsluckor fylls. Kompetensutveckling innebär för oss att individen får möjlighet att ta till sig ny kunskap och lära sig att använda de kunskaperna inom företaget. Vid användandet av kunskaper får individen erfarenheter och färdigheter uppstår, detta bildar individens kompetens. Företagsledningen kan genom organiserade utbildningar som till exempel kurser, föredrag och workshops tillhandahålla kompetensutveckling. Syftet med kompetensutveckling är att ge personalen möjlighet att få kunskap för att kunna lösa framtida arbetsuppgifter. Kompetensutveckling innebär inte bara att utveckla sin personal. Det handlar också om att skapa kontakter med partners och specialister i omvärlden. Skapa ett nätverk där företaget får tillgång till kompetens som inte redan finns och som behövs vid speciella tillfällen. (Sahlqvist, Jernhall, 1996)

Behovet av utveckling för enskilda medarbetare varierar. Den som är ansvarig för kompetensutveckling på företaget måste ta reda på vilka behov av utveckling som finns med tanke på företagets strategi. Att bestämma vilka kunskaper som behövs för att företaget skall nå sina önskade mål är en viktig del i genomförandet av strategin. Det är därför viktigt att de som fattar besluten i företaget är med och engagerar sig när det gäller att planera kompetensutvecklingen utefter strategin.

Kompetensutvecklingen för de anställda kräver ekonomiska resurser och i många företag anses utveckling vara en kostnad för företaget och de lägger därmed ingen vikt vid utveckling och kompetensfrågor. (Sahlqvist, Jernhall, 1996) I flera fall är budgeten för snäv för att det skall räcka till att nå de mål som satts upp för kompetensutvecklingen. Då de högre cheferna är med och fattar besluten blir de också medvetna om kostnaderna och kan se till att budgeten görs tillräckligt stor. Det händer ofta att företaget tror att det går att flytta medarbetarna till nya uppgifter utan någon utbildning eller att anställa ny personal som har den utbildning som behövs, men enligt Birchall och Lyons fungerar det inte alltid. Det räcker inte för företagen att ha en välutbildad personal, arbetsuppgifterna och medarbetarnas kompetens måste ligga på samma nivå. Människor behöver utvecklas inte bara för sin egen skull utan också för att kunna matcha de krav som ställs på dem från nya arbetsplatser. Individen har olika kompetenser som består av olika egenskaper som individen har för att utföra arbetet efter framställda prestationsnormer. Om det inte finns några prestationsnormer är det inte möjligt att bedöma om företaget har personal med nödvändig kompetens för att fullfölja strategierna, det saknas då också en viktig förutsättning för att kunna förverkliga den lärande organisationen.

1.2.5.3 Humankapital omvandlas till strukturkapital

Kompetensutveckling är ett led för att utveckla det intellektuella kapitalet som består av humankapital och strukturkapital. Humankapitalet är medarbetarnas kunskap och kompetens medan strukturkapitalet är, till exempel, företagets databaser, kundrelationer och processer. Strukturkapitalet är den del av det intellektuella kapitalet som är företagets egendom. Det är viktigt för företagen att se humankapitalet som en resurs som måste tas tillvara, genom att omvandla humankapitalet till strukturkapital kan

PROBLEMDISKUSSION

kunskaperna tillvaratas och då finns de kvar även efter det att de anställda försvunnit. Genom att överföra det intellektuella kapitalet till strukturkapital blir det en tillgång för företaget. En tillgång som sedan kan reproduceras och delas med andra. (Stewart, 1999) Överföringen från humankapital till strukturkapital kan göras med hjälp av teknologi, metodbeskrivningar, rutiner, manualer och nätverk där kunskaperna förpackas och struktureras. Det som lagras är informationen, som vi tidigare beskrivit blir information kunskap först när en individ tagit till sig och förstått informationen.

Alf Westelius, biträdande professor vid Linköpings Tekniska Högskola, menar att det är problem när kunskap och erfarenheter skall fastställas och dokumenteras. Humankapitalet skall stöpas om till strukturkapital via teknik och för att det skall bli meningsfullt bör den som dokumenterar kunskapen känna till adressatens referensramar. Westelius menar vidare att det är skillnad mellan explicit och tyst kunskap. Den explicita kunskapen är, som vi tidigare nämnt, de fakta som en individ har och det är endast denna kunskap som är värd att dokumentera. Den tysta kunskapen som är det kunnande och den skicklighet en anställd har är däremot svår att göra om till strukturkapital, då den uppstår i kontakten mellan den som besitter kunskapen och den som behöver kunskapen. Det går inte att överföra tyst kunskap till manualer, böcker eller databaser. Den skapas och förmedlas muntligen, när människor möts, genom samtal och berättelser. För att förbättra, utöka eller byta ut tyst kunskap behöver den göras explicit, vilket är svårt och ibland omöjligt. När den tysta kunskapen är identifierad och synbar kan den hanteras och användas och därmed har den ett större värde. (Westelius, 2000) (Stewart, 1999) Det finns processer för att omvandla kunskap och enligt Nonaka och Takeuchi är det möjligt att omvandla tyst kunskap till explicit. Det finns dock stor risk för att allt inte kommer fram utan resultatet blir reducerat och förstört. Omvandlingen sker genom samspråk mellan individer, tyst kunskap omvandlas till metaforer, modeller och/eller koncept. Det är mottagaren som ger innehållet mening och därför har dennes referensramar stor betydelse, den är till och med avgörande. Ett exempel på hur tyst kunskap gjorts om till explicit är management böcker. Tyst kunskap kan även skapa ny tyst kunskap, detta görs genom en process i samspel med individer. Genom observation, imitation och praktik kan mentala modeller och färdigheter skapas. Explicit kunskap kan bli tyst kunskap, detta till exempel genom att använda spel, simulatorer eller rollspel. Processen är nära relaterat till "learning by doing" och är ett effektivt sätt att överföra kunskap. Explicit kunskap kan även bli ny explicit kunskap, detta genom att analysera, kategorisera och omstrukturera kunskap. Den explicita kunskapen blir då större och får mer värde.

Kunskapsöverföringen sker främst på två sätt, genom information och från person till person. Med information menar vi sättet att dokumentera och formalisera kunskap. Det är ett snabbt och enkelt sätt att sprida kunskap på och det går att sprida med hjälp av elektroniska verktyg. Informationen är oberoende av individen och möjlig att massdistribuera. När kunskapen sprids från person till person görs det genom att arbeta tillsammans med någon som vet mer än en själv. Då tar man automatiskt och omedvetet till sig kunskap. I och med att kunskapen överförs från person till person är den individberoende och därmed svår att massdistribuera. Överföring från person till person kan ske spontant och ostrukturerat. Det är när medarbetare träffas informellt som spontan kunskapsöverföring sker.

I denna begreppsdiskussion har vi pekat på olika begrepp som är viktiga för vår uppsats och vi ville skapa förståelse för vad kunskap och kompetens innebär för oss. Vi har

reflekterat över det faktum att det finns olika sorters kunskap och all kunskap är inte möjlig att dokumentera. Därmed är det inte möjligt att överföra all sorts kunskap via elektroniska hjälpmedel.

1.2.6 Behovet av kunskap måste tillgodoses

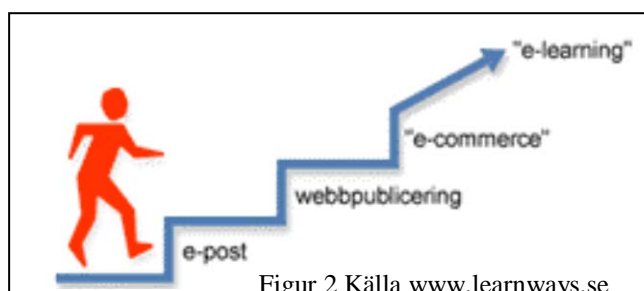
Vi har fastslagit att vårt behov av kunskap ökar och att vi lär oss nya saker hela tiden genom hela livet. Utbildningsområdet expanderar och det ställer krav på ekonomiska resurser och även på att nya strukturer och former bildas. Lindrot et al (1998) menar att synen på hur resurser för hur lärande skall se ut och underhållas måste omdefinieras. Detta eftersom dagens tillgång till utbildning inte kan tillgodose allas livslånga lärande. Utbildningen måste vara lättillgänglig i många olika former för att passa individuella förutsättningar och behov. Kunskapen måste även kunna spridas till alla som vill ta del av den. (Dukom, 1998) (Eriksson et al, 2000)

Behovet av kunskap kan tillgodoses på olika sätt och av olika aktörer, traditionell¹ undervisning i skolan, företagskurser och konferenser, studieförbund samt föreningscirkel är några exempel. En stor del kan även tillgodoses med stöd av IT. Internets tekniska infrastruktur ger upphov till nya möjligheter till lärande och kompetensutveckling. (Rudenstam, 1999) Det är inte säkert att det passar för alla företag att använda sig av elektroniska hjälpmedel för att utveckla personalen. Ett sätt att kompetensutveckla med hjälp av elektroniska verktyg är e-learning. Vi kommer i nedanstående avsnitt att förklara begreppet e-learning närmare och hur det kan användas för kompetensutveckling.

1.3 E-learning

Vår uppsats handlar om begreppet kompetensutveckling och hur det ökade kunskapsbehovet kan tillgodoses med hjälp av e-learning, som är en ny distributionsform för utbildning. Begreppet e-learning kan beroende på sammanhang översättas till interaktivt lärande, datorstött lärande, webbaserat lärande och distansutbildning med IT-stöd. Detta är endast några av alla de olika termer som finns, skillnaderna ligger i synsättet och vad som skall framhävas. Efter att ha läst olika definitioner av begreppet e-learning och även diskuterat med sakkunniga inom ämnet har vi kommit fram till att följande definition passar för begreppet e-learning i vårt arbete: **organiserat lärande med stöd av elektroniska verktyg**. För oss skall lärandet vara organiserat i någon form för att kallas för kompetensutveckling. Exempelvis kan det vara en lärarledd kurs som erbjuds till de anställda eller skräddarsydda uppgifter för varje individ. Vår definition av elektroniska verktyg är främst datorer och den kommunikation som sker dem emellan. Verktygen kan vara Internet, intranät, extranät, satellit, bredband, video, interaktiv TV eller CD-ROM. (Inscoc, 2000)

E-learningbegreppet är ett resultat av att allt som har med IT att göra kan beskrivas med ett e. Figuren visar utvecklingen av IT. Begreppet e-learning kan ses ur två perspektiv, det ena perspektivet är en fokusering på e:et och därmed se e-



¹ Fysisk klassrums utbildning

learning som en distributionsform för information. Det andra perspektivet fokuserar på "learning" det vill säga lärandet och hur det förändras och påverkas av tekniken. Vid en fokusering på e:et framhävs de elektroniska tillvägagångssätten som är möjligt att bedriva undervisning på. Elliot Maise, expert på området, hävdar däremot att e:et i e-learning står för "experience", det engelska ordet för upplevelse (Ogelid, 2000). Vi är beredda att hålla med honom om att det är viktigt att undervisningen bedrivs på ett sådant sätt att kursdeltagaren får upplevelser. Genom upplevelser tycker deltagaren att utbildningen är rolig och intressant och kan därmed ta till sig kunskapen på ett enklare och mer effektivt sätt. För oss betyder emellertid e:et här elektroniskt, det vill säga e-learning är en form för utbildning på elektronisk väg. Det är en ny form att distribuera information som användaren omvandlar till kunskap. En form som passar dagens föränderliga samhälle och tillgodoser behovet av flexibilitet och effektivitet. Oberoende av tid och rum går det att få tillgång till kollegors och experters kunskap. Med e-learning ges också möjligheten att gå tillbaka och repetera utvalda avsnitt. Vi har till största del mött positiva inställningar när vi läst om e-learning, men det finns också en negativ sida. Låter företagen utbilda sin personal med e-learning försvinner många av de sociala kontakter som de får vid traditionell utbildning, både med lärare och andra deltagare. Detta påpekas av Edward E. Gordon, president of Chicago's Imperial Consulting Corporation, han anser att e-learning aldrig kan ersätta de sociala kontakterna som uppstår vid fysiska möten. (Lee, 2000) Ett annat problem med e-learning är svårigheten för den som leder utbildningen att veta om budskapet nått fram till deltagarna när det inte finns några fysiska träffar enligt Veronica Backus Lindberg.

E-learning är ett samlingsnamn som innehåller flera olika former för informationsutbyte och kunskapsspridning. De olika verktygen gör det möjligt att sprida informationen på flera sätt och utbildningen kan därmed bedrivas genom olika former. Vilka former kan ingå under begreppet e-learning varierar beroende på vem som uttalar sig. Någon menar att e-learning kan vara när ett mail skickas till en expert inom ett område medan andra tycker att det krävs mer än så. Vi förklarar de olika e-learningens verktygen som finns tillgängliga idag i ett senare avsnitt. Det är svårt att dra gränsen för vad som verkligen är e-learning. Vi kan i alla fall konstatera att det finns flera olika typer av e-learning och de kan tillgodose olika kunskapsbehov och kan användas på olika sätt.

1.4 Syfte

Vi har tidigare klargjort att behovet av kunskap ökar inom flera områden och att företagen måste lägga ner stora resurser på att tillgodose detta behov. Det finns flera sätt att utveckla sin personal på och det går inte att säga att det finns en lösning som är den bästa och som passar in i alla företag. Vilken form av kompetensutveckling som lämpar sig bäst beror till stor del på olika faktorer i företaget. E-learning som vi tagit upp som en ny distributionsform för utbildning har flera fördelar men är inte alltid den bästa lösningen för alla företag. Vi har framförallt sett två drivkrafter bakom att e-learning är ett alternativ till traditionell utbildning. Den ena drivkraften är tillgänglighet samt flexibilitet och den andra drivkraften är kostnadseffektivitet.

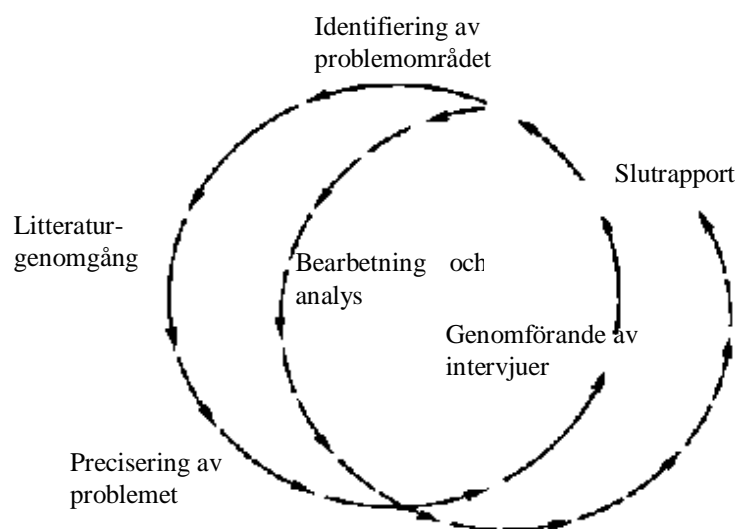
Syftet med uppsatsen är att kartlägga de faktorer som ligger till grund vid valet av e-learning som kompetensutvecklingsform samt vilka olika former av e-learning som finns.

1.5 Avgränsningar

Pedagogiken är en viktig aspekt vid val av kompetensutvecklingsform men inriktningen på vår uppsats riktar sig istället mot vilka faktorer i företaget som är viktiga att ta hänsyn till. Tekniken har också betydelse för valet av kompetensutvecklingsform och vi har nämnt detta, men går inte djupare in i vilken utrustning som behövs för de olika formerna av e-learning.

2. Metod

Tillvägagångssättet för att skriva en uppsats består av flera olika steg. Identifiering av problemområdet, litteraturgenomgång, problemformulering, val av undersökningsmetod och hur material skall samlas in, bearbetas och analyseras. Ordningen för hur dessa steg skall följas kan variera. Det sättet som vi valt att arbeta på visas i nedanstående modell.



Figur 3 Metodbeskrivning Källa Patel, Tebelius, 1987 (med viss modifikation)

Vi började med att identifiera problemområdet, det vill säga vilket ämne uppsatsen skulle grundas på. Som vi nämnt i inledningen och problemdiskussionen finns det ett ständigt behov av att ta till sig kunskap för att klara av olika situationer både vad det gäller i arbetslivet och på fritiden. Det finns flera olika sätt att tillfredsställa detta kunskapsbehov, till exempel kvällskurs, vidareutbildning eller att på egen hand söka information. E-learning är ett av sätten och vi valde att koncentrera oss på e-learning som en form för kompetensutveckling i vårt arbete då det är ett nytt och spännande område som är på stark frammarsch. Följande steg var att gå igenom litteraturen inom ämnesområdet för att sedan kunna precisera ett problem. Genom kontakt och diskussion med sakkunniga inom området fick vi höra deras syn på e-learning och kompetensutveckling. Detta tillsammans med studerandet av litteraturen skapade vi oss en bild av vad e-learning är och hur det används idag. Syftet med uppsatsen är att kartlägga de faktorer som ligger till grund vid valet av e-learning som kompetensutvecklingsform samt vilka olika former av e-learning som finns. För att besvara detta syfte har vi genomfört en undersökning med intervjuer som sedan har bearbetats och sammanställts i analysen. Avslutningsvis drog vi slutsatser av det insamlade materialet och presenterade det resultat vi kommit fram till.

2.1 Övergripande angreppssätt

Det övergripande angreppssättet beskriver sättet att se det vill säga på vilket sätt man ser på det som skall studeras. Angreppssättet påverkas av den referensram och det perspektiv som författarna har.

2.1.1 Referensram

Referensramen består av de kunskaper, normer, fördomar och värderingar vi som författare har, därmed påverkas det vi undersöker av den referensram som vi har. (Lekvall, Wahlbin, 1993) Vår referensram präglas främst av våra studier vid Blekinge Tekniska Högskola och de kunskaper vi har med oss därifrån. Referensramen präglas även av de erfarenheter vi har från arbetslivet och samhället i övrigt. De värderingar och normer vi har med oss påverkar valet av undersökningsobjekt och vår inställning till dem. Vi har själva läst kurser på distans och som amanuens vid högskolan hjälpt till med kurser som bedrivs på distans. Detta har gett oss en bild av vad distansutbildning via Internet är och hur det fungerar. Vi har provat på utbildningar i flera former och har bildat oss en uppfattning om hur distansutbildning är jämfört med traditionell undervisning i skolmiljö. Den form av distansutbildning vi har kommit i kontakt med kan liknas vi e-learning då det är distansutbildning med hjälp av elektroniska verktyg. Vi har inte någon erfarenhet av hur det fungerar som kompetensutvecklingsform, men som utbildningsform tycker vi att e-learning erbjuder möjlighet till flexibla studier då man inte är bunden av några speciella tider och platser. Anledningen till att vi inte har någon erfarenhet av e-learning som kompetensutvecklingsform för företag är att vi inte varit ute i arbetslivet under tillräckligt långa perioder ännu för att ha fått ta del av kompetensutveckling.

2.1.2 Perspektiv

Alla har en föreställning om hur verkligheten ser ut och vi har olika perspektiv på hur vi ser på verkligheten. Föreställningen innehåller medvetna eller omedvetna antaganden och präglas av bland annat uppfostran, erfarenheter, utbildning och yrkesroll. Perspektivet vi väljer påverkar den uppfattning vi får och att se på samma sak genom olika perspektiv ger oss olika bilder av samma sak. Genom att använda olika perspektiv får vi en bättre förståelse för verkligheten. Genom att läsa litteratur och diskutera med sakkunniga har vi fått olika perspektiv på e-learning. Litteraturen och den information vi hämtat från företags hemsidor är framtagna av de som arbetar med e-learning och kan därför vara vinklad för att ge oss läsare en viss bild av ämnet. Genom att använda oss av olika perspektiv har vi fått fram både positiva och negativa sidor av e-learning.

2.1.2.1 Aktörsperspektiv

Aktören som står inför beslutet av kompetensutvecklingsform är företaget och då oftast ledningen på företaget. Beslutsfattande sker dagligen och är en grundläggande del av arbetet i organisationen. En del beslut är stora och viktiga medan andra är mindre och rutinmässiga. Beslutsfattarna väljer ofta inte själv vilken modell de skall utgå ifrån när de fattar beslut, utan det beror mycket på den situation de är i, vilken personlighet beslutsfattaren har och andra faktorer runt omkring.

I västvärlden försöker företag och enskilda individer att handla rationellt, vilket innebär att man försöker få klarhet i de mål man har, vilka alternativ som finns och vilka konsekvenser de olika alternativen har. I den rationella beslutsprocessen skall

man först klargöra målsättningarna för att sedan kartlägga de problem som skall lösas. Det gäller sedan för beslutsfattarna att hitta information om de alternativ som finns och utreda dessa lösningar och dess konsekvenser. Beslutsfattaren väljer det alternativ som ligger närmast målet och verkställer sedan beslutet. Detta är en ideal bild av hur en beslutsprocess kan gå till, vilket ofta skiljer sig ifrån hur beslut fattas i verkligheten. Det förhåller sig inte alltid så att beslutsfattandet är rationellt, då det oftast är omöjligt att ta reda på alla alternativ som finns och dess konsekvenser, eftersom detta är tidskrävande och kräver resurser. För att ett beslut skall kunna vara rationellt krävs fullständig information om de alternativ som finns och dess konsekvenser.

Det finns många olika beslutsmodeller, och en ytterlighet till den rationella beslutsmodellen är soptunnemodellen, som är en processberoende beslutmodell. Detta innebär att det är processens förlopp som ger beslutsutfallet. Soptunnemodellen kan inträda då det finns oklara målsättningar, oklarheter i orsak-verkan sammanhanget och då det finns flera beslutsfattare. Processen kan ses som fyra oberoende dynamiska flöden, där dessa flöden utgörs av problem, lösningar, deltagare och beslutstillfällen. Finns det flera deltagare med i beslutsprocessen finns det risk att de har olika problem och därmed eftersöker olika lösningar. Beslutstillfället är den tidpunkt då beslutet förväntas fattas, det kan vara till exempel möten eller då budget måste vara färdigställd. Denna modell garanterar inte att problemet blir löst, även om det tas ett beslut. Man kan säga att det finns tre utgångar för problemen i modellen, att deltagarna förbiser några problem, flykt från problemen eller en lyckad lösning som fungerar. Det händer att lösningar föreslås och väljs utan att det föreligger något problem, detta kan gälla till exempel vid köp av utrustning. (Greve, 1997)

Vi kommer i fortsättningen att utgå ifrån att beslutsfattaren är rationell i sitt beslut om kompetensutveckling. Med detta menar vi att han har information om de alternativ som finns och är medveten om dess konsekvenser. Alternativen utvärderas sedan utifrån faktorerna.

2.1.2.2 Teoretiskt perspektiv

Ett teoretiskt perspektiv är en föreställning om vilken slags data som är viktig och som fångar det centrala i det jag vill undersöka. Perspektivet bestämmer begränsningarna för vilken data som skall samlas in och utgör en ram för förståelse. (Eneroth, 1984) Datan som var viktig för oss i vårt arbete är data om vad det är för faktorer som påverkar valet av kompetensutvecklingsform för ett företag. Vi har under arbetets gång uppmärksammat att e-learning kan definieras på olika sätt och det har olika innebörd för olika personer. Det som enligt de intervjuade företagen räknas som e-learning stämmer till viss del med den definition vi har. Eftersom vi har olika definitioner av e-learning så är det några av de intervjuade företagen som inte anser sig använda e-learning enligt deras egen definition men enligt vår definition tycker vi ändå att de använder någon form av e-learning. Perspektivet vi har haft när vi arbetat med denna uppsats är situationssynsättets perspektiv. Bilden vi har av verkligheten är att det inte finns en lösning som passar alla företag eller individer när det gäller kompetensutveckling. Företagens och individernas ökade kunskapsbehov kan tillgodoses med olika metoder och olika former. E-learning är en form för kompetensutveckling och utbildning, men den passar inte för alla företag och för alla individer. Olika metoder och system måste anpassas efter vilken situation företaget eller organisationen befinner sig i. Ingen teori går att passa in på alla organisationer

utan teorier skapas för olika organisationer och den situation de befinner sig i. (Bruzelius, Skärvad, 1995)

Aktörsperspektivet och det teoretiska perspektivet motsäger inte varandra utan kompletterar varandra. Med det menar vi att aktören, det vill säga ledningen, utgår från den situation de befinner sig i och utifrån denna situation värderas de mål, alternativ samt konsekvenser som finns. Det vill säga ett rationellt beslutsfattande i ett situationsanpassat perspektiv.

2.2 Handgripligt angreppssätt

Det handgripliga angreppssättet beskriver hur vi gått till väga för att samla in den data som vi använt oss av i vårt arbete. För att svara på frågan om e-learning passar för alla företag och om det finns några gemensamma faktorer som ligger till grund för valet av kompetensutvecklingsform behövde data samlas in. Vi ville att datan skulle vara av den typen att den gick att presentera kvalitativt, det vill säga i ord. En kvalitativ undersökning utgår från något verkligt som undersökaren vill få ett grepp om. Utgångspunkten är de observationer vi gör och hur vi omvandlar dem till något begripligt. Kvalitativa undersökningar studerar individer, grupper och deras livsvärld. Dessa undersökningar kännetecknas av att vi som undersökare försöker förstå hur människor upplever olika fenomen. (Lundahl, Skärvad, 1999) (Eneroth, 1984)

2.2.1 Primärdata

Den data vi behövde samla in för vårt arbete var av två slag, primärdata och sekundärdata. Primärdata är den data som samlas in till syfte att svara på frågor i denna uppsats. Insamlandet av primärdata kan ske på två sätt, antingen genom observationsmetoden eller genom frågemetoden. Med observationsmetoden iakttar undersökaren de händelser som är intressanta och med frågemetoden ställer undersökaren frågor till respondenten. Vid intervjuer är det viktigt att undersökaren intervjuar rätt person eftersom olika personer ger olika bilder av en händelse. Vi har valt att använda frågemetoden och att göra intervjuer, först och främst personliga intervjuer. Personliga intervjuer ger undersökaren möjlighet att ändra ordningsföljden och formuleringen på frågorna under intervjun och lägga till flera frågor. Vid skriftliga enkäter ges inte denna möjlighet och det är också risk för att respondenten inte tolkar frågan på det sätt som undersökaren avsett. Vid personliga intervjuer däremot kan respondenten påverkas av intervjuarens sätt att ställa frågor och det kringliggande resonemang som förs.

Då vi märkt att begreppet e-learning kan definieras på olika sätt tyckte vi att frågemetoden med personliga intervjuer var den lämpligaste metoden för vår datainsamling. Vi kunde då utgå från ett antal frågor och sedan utveckla samtalet vidare beroende på hur respondenten svarade. Vid ett personligt möte var det lättare att förstå respondenten och leda diskussionen i önskad riktning och på så sätt få ut så mycket som möjligt av intervjuerna. Vi blev dock tvungna att genomföra några intervjuer via e-mail då vi inte hade möjlighet att besöka företaget. I dessa intervjuer fanns det inte samma möjlighet till dialog med respondenten och möjligheten till att ställa följdfrågor försvann, trots detta anser vi att vi lyckats få svar på de frågor vi behövde för att uppfylla vårt syfte. Även de intervjuer vi genomfört med sakkunniga har till största del skett som personliga intervjuer. De som enligt oss räknas som sakkunniga är de som under en längre tid arbetat med e-learning och utbildning på

distans i olika former. Urvalet av sakkunniga skedde på rekommendation av handledare och andra sakkunniga. De vi intervjuat är Jörgen Johnsson på Academy World, Valdi Ivancic på Intelligentia, Veronica Backus Lindberg på K-World, Britt Larsson på Lexicon och Lasse Bourelius på Learning Lab.

Academy World är ett företag som erbjuder personal, medlemmar och kunder lärande via nätet, Internet och mobilt genom att de skapar generella kortkurser. De utvecklar även kundanpassade system för lärande och informationshantering i större organisationer. Academy World har tagit fram Kunskapsbanken som erbjuder praktiska nätbaserade kortkurser. Kunskapsbanken har tagits fram i samarbete med Learning Lab i Ronneby. Learning Lab i sin tur är en verksamhet i samverkan med Ronneby Kommun och Blekinge Tekniska Högskola vars syfte är att utveckla nätbaserad undervisning, pedagogik, didaktik och forskning inom området "Tillämpad IT inom undervisning". Lexicon är också ett utvecklingsföretag som erbjuder IT- och affärsutbildningar från nybörjarnivå till certifieringsförberedning. Lexicon erbjuder både standardutbildningar och tar även fram skräddarsydda utbildningar för företag. Ett annat företag som erbjuder webbaserade utbildningar är K-World, de tar fram e-learning utbildningar för företag och organisationer och de samarbetar med sju av Sveriges största högskolor. De ingår också i ett kunskapspartnerskap med Sun Microsystems, Oracle, Skandia, Proffice och Chalmers. Valdi Ivancic är nu VD på Intelligentia i Ronneby och har varit i e-learning branschen sedan 1995. Då kallades det inte e-learning utan distansutbildning med hjälp av Internet och ny teknik. Ivancic har stor erfarenhet av e-learning och hyrs ofta in som konsult i e-learning projekt.

De intervjuade företagen har valts ut strategiskt och är följande; Ericsson, Klippan AB, SIMS och Symbian. Vid ett strategiskt urval väljs undersökningsobjekten ut fortlöpande under arbetets gång, då inte alla företag behövs från början för att starta med intervjuerna. I det första urvalet utgick vi från vilka företag vi kunde tänka oss använde sig av e-learning. Vi utgick från de företag som fanns i vår närhet, det vill säga främst i Ronneby med omnejd. Vi hade från början en föreställning om att det skulle vara företag som hela tiden hade ett stort behov av att förnya sina kunskaper och en viss grad av datormognad för att passa in. Det föll sig då naturligt för oss att kontakta företag vid Soft Center i Ronneby eftersom där finns flera företag inom den hela tiden växande dator och telekombranschen. Efter vidare funderingar ansåg vi att det är inte endast dessa företag som har ett ständigt behov av förnyade kunskaper och därför har vi valt företag ur olika branscher och från olika platser.

2.2.2 Sekundärdata

Den andra typen av data som vi använt oss av är sekundärdata, det är data som redan finns dokumenterad. Vi har främst använt oss av litteratur och artiklar från Infocenter vid Blekinge Tekniska Högskola, material från Internet och tidigare kurslitteratur. Sekundärdatan samlades först in i syfte för att skapa oss en bild av e-learning, sedan för att klargöra ytterligare begrepp vi kom i kontakt med. Insamling av information via Internet kräver förutom datatekniska förutsättningar en grundläggande förståelse för vad det innebär med informationssökning på Internet. Internet är en global elektronisk marknadsplats för kommunikation och informationsutbyte. Den information som finns på Internet är till största del kostnadsfri och i stort sett kan vem som helst lägga ut information på Internet. Internet är gigantiskt när det gäller att söka information och det är inte alltid lätt att hitta det som söks, via bibliotek ges det möjlighet att söka efter

METOD

litteratur och artiklar i databaser. En viktig tanke vid informationssökning på Internet är att kritiskt granska informationen för att avgöra om källan är tillförlitlig. Information från företags hemsidor bör användas med eftertanke då den kan vara vinklad för att ge en positiv bild av företaget och dess verksamhet.(Lundahl, Skärvad, 1999)

3. E-learning

3.1 Distansutbildning

För att förstå hur e-learning har vuxit fram börjar vi här med en tillbakablick. E-learning är ett resultat av både den ökade användningen av IT-verktyg och en utveckling av distansutbildning. Distansutbildning kan definieras på många olika sätt, vi har valt att utgå från nedanstående definition som vi anser beskriver begreppet:

Utbildningsformer där läraren och den studerande är fysiskt skilda åt från varandra men där, trots detta, någon form av tvåvägskommunikation förkommer mellan dem, med hjälp av ett eller flera medier.

John A Bååth (Hansson, 1997)

Distansutbildning har funnits i Sverige över 100 år. Det började 1898 då Hermods² korrespondenskurs grundades. Korrespondenskurserna fyllde en viktig funktion då det var långt mellan gymnasieskolor och även mellan andra utbildningsanstalter. Många ungdomar begränsades i sina studier på grund av ekonomiska och geografiska hinder. På 1960-talet förändrades gymnasieorganisationen och en del av det underlag som fanns för korrespondensstudier försvann. Istället växte en ny skolform fram, distansgymnasierna. Alla orter i Sverige var inte tillräckligt stora för att få en egen gymnasieskola. På vissa mindre orter startades istället gymnasier vilka byggde på handledda korrespondensstudier. Dock lades de flesta av dessa skolor ner ganska snart på grund av motstånd från Skolöverstyrelsen. På slutet av 1970-talet kom en ny form av distansundervisning i samband med den nya högskoleorganisationen. Den nya högskolereformen innebar att de flesta län i Sverige skulle få en egen högskola. Fortfarande fanns det människor som inte kunde dra nytta av dessa skolor och då främst vuxenstuderande och deltidsstuderande. Skolor på mindre orter började med så kallade extra murala kurser³, de studerande som oftast arbetade heltid avsatte fredagskvällar och lördagar till föreläsningar och läste själva under veckorna. Exempel på detta är Högskolan Karlskrona/Ronneby⁴ som startade sin verksamhet i slutet av 1980-talet och hade då flera kurser av det här slaget. Bäst lämpade för sådana kurser var ämnen som inte krävde laborationer eller annan teknisk utrustning. Ändå lyckades de genomföra en kurs i tillämpad elektronik och energisnålt byggande i samarbete med Tekniska Högskolan i Lund. Föreläsningarna skedde i Karlskrona och laborationerna i Lund. (Hansson, 1997)

² Sveriges äldsta skola för distansundervisning.

³ Extramural – som ligger utanför murarna, undervisning som bedrivs av högskola på en ort där det inte finns någon högskola.

⁴ Högskolan heter numera Blekinge Tekniska Högskola.

3.2 E-learning

Distansutbildningen har nu ännu en gång ändrat form. Den ökade användningen av informationsteknologi (IT) har satt sina spår även här. Distansutbildning med hjälp av IT kallas med ett nytt begrepp för e-learning. E-learning har alltså sina rötter i både utvecklingen av IT och utvecklingen av distansutbildning. E-learning innebär som distansutbildning att lärare och elever är skilda åt geografiskt, kommunikationen dem emellan sker med hjälp av datorer och Internet.

Informationsteknologi kan definieras som en teknik för att samla in, bearbeta, lagra och distribuera information. Till IT räknas datorer, program, elektroniska kommunikationsnät och även telefon, radio och TV. Vi använder idag IT i de flesta samhällsområden och utvecklingen går snabbt framåt. IT får också en större betydelse i den dagliga tillvaron för många då de flesta hushåll idag har tillgång till dator och Internet. Datorer som är sammankopplade i nätverk skapar nya möjligheter genom att det går enkelt och snabbt att kommunicera och flytta över data.

3.2.1 Former av e-learning

En e-learning utbildning kan vara utformad på olika sätt och kan innehålla flera olika sorters verktyg. Det finns ett brett spektrum av e-learning, allt från enkla självstudier på webbsidor till användning av flera multimedia system för leverans av information. Nedanstående matris visar de olika verktygen och hur de kan användas för att skapa olika former av e-learning.

Verktyg Kännetecken	Mail	Databas	CD-ROM	News	Chat	Spel
Generell	X	X	X			X
Skräddarsydd	X	X	X	X	X	X
Enskilt	X	X	X			X
Grupp				X	X	X
Asynkron	X	X	X	X		X
Synkron				X	X	

3.2.1.1 Kännetecken

En e-learning kurs kan vara generellt utformad och kan då passa in på vilket företag som helst. T ex en kurs i Officepaketet kan användas utan någon större anpassning efter vilket företag som skall använda den. Andra kurser skräddarsys efter vilket företag den skall användas på, exempel på detta är introduktionskurs för nyanställda där de får en inblick i företagets verksamhet. En e-learning kurs kräver någon form av interaktivitet då det i en utbildning sker någon form av informationsutbyte. Det finns främst tre former av interaktion, deltagaren integrerar med läraren, andra deltagare eller även med kursinnehållet. Med interaktion menas en process där individer genom sitt handlande ömsesidigt påverkar varandra. (Nationalencyklopedin) Vissa utbildningar genomförs enskilt av varje individ medan andra går igenom tillsammans i grupp. En utbildning som

inte rör alla i företaget eller som inte alla behöver gå samtidigt kan de anställda själva välja när de vill genomföra. På det sättet kan de anpassa utbildningen efter när det passar in i deras arbete, där med kan E-learning benämnas som "anytime, anywhere learning". En e-learningutbildning kan vara både asynkron och synkron. Synkronutbildning sker i realtid och kräver att användaren kan vara uppkopplad hela tiden, exempel på synkrona moment är chat, telefon- och videokonferens. Den asynkrona utbildningen kräver inte att användaren är uppkopplad hela tiden, utan användaren kan här istället delta när han/hon själv vill och i egen takt, exempel på asynkrona funktioner är text, mail och diskussionsgrupper. Många användare som går någon form av utbildning hemifrån har oftast bara modemuppkoppling och har då inte samma möjlighet till synkrona funktioner. Därför är de flesta utbildningar en kombination av asynkrona och synkrona funktioner.

3.2.1.2 Verktyg

Mail är ett verktyg som används för kommunikation mellan läraren och eleven. Till exempel skickar läraren uppgifter och eleven svarar, läraren kommenterar sedan svaren. Det finns här interaktivitet endast mellan lärare och elev. Mail kan även skickas mellan deltagarna med frågor eller uppgifter. Mail kan vara både i generell och i skraddarsydd form då det är möjligt både med massutskick och personifierade mail.

I en databas kan kunskaper lagras för att sedan återanvändas av flera inom företaget. Personalen får då tillgång till företagets samlade kunskaper och kan vid behov söka efter hjälp i databasen. Den information som lagras här kan t ex vara lösningar på standardproblem, lösningar på fall som kan användas som grund till nya fall. På detta sätt kan företag som har kontor på mer än ett ställe i landet hjälpas åt och dela med sig av kunskaper och erfarenheter på ett smidigt sätt. En databas kan innehålla generell information men också skraddarsydd information om företaget eller en särskild avdelning. Databasen används av de anställda på företaget enskilt då de endast använder sig av den information som är av intresse när den behövs. Databasen används asynkront eftersom tiden mellan att informationen läggs in i databasen och att den används kan variera.

CD-ROM är ett verktyg som är ett komplement till utbildningar och kurser på Internet. Information och kursmaterial kan distribueras med hjälp av CD-ROM och på detta sätt kan information som tar stor plats att lagra lätt spridas till flera individer. En CD-ROM kan innehålla både generell och skraddarsydd information. Det finns också möjlighet att kombinera CD-ROM med utbildningar via Internet och intranät i en så kallad hybrid. En nackdel med att använda CD-ROM för att sprida information är att de är svåra att uppdatera. När skivan väl är levererad är den låst och det går inte att ändra den informations om finns lagrad. För att fel skall kunna åtgärdas och/eller ny information skall kunna läggas till krävs en ny produktion och CD-ROM skivorna måste distribueras på nytt. En CD-ROM används av individerna enskilt och är inte beroende av tiden utan kan användas när som helst.

En diskussionsgrupp/newsgrupp är en mötesplats på Internet där olika ämnen diskuteras av individer som kan befinna sig på olika platser i världen. Diskussionsgrupper är en mötesplats för individer med liknande intresse eller de som har liknande arbete och kan här utbyta erfarenheter och tillsammans lösa problem. En diskussionsgrupp är skraddarsydd på så sätt att den behandlar ett visst ämne, diskussionerna sker i grupp

men av individer som inte behöver befinna sig på samma ställe. En diskussionsgrupp kan även finnas internt inom företaget till exempel om företaget har kontor på flera olika platser. I en diskussionsgrupp är kommunikationen asynkron i motsats till ett chatrum där kommunikationen sker synkront, det vill säga att meddelandena syns direkt när de skrivits hos de andra deltagarna i chatrummet. Annars fungerar ett chatrum och en diskussionsgrupp på samma sätt.

Spel och simuleringar är ett också ett verktyg som kan användas för e-learning. Spel och simuleringar är en form av lärande som tilltalar den yngre generationen som vuxit upp med detta och ser det som en självklarhet. Simuleringar ger också en förståelse för hur saker och ting fungerar och vad som kan hända om när villkor förändras. Där fås en chans att testa olika förslag utan att det påverkar verksamheten. Spel och simuleringar kan genomföras enskilt eller i grupp och vara både generella och skräddarsydda beroende på vad det är som ska läras ut.

3.2.2 Aktörer på e-learning marknaden

Det finns ett brett spektrum av aktörer på e-learningens marknaden. Forskare inom pedagogik och teknik samt studerande, skolor, företag, materialproducenter, myndigheter, organisationer och föreningar är alla aktörer på marknaden. Nya organisationer och företag har uppstått och även nya organisationsformer och samspel har vuxit fram. Cirka två miljoner människor deltar varje dag i någon form av utbildningsaktivitet i Sverige, vilket medför att det finns en stor marknad för aktörer inom utbildning. Målgruppen består främst av företag som vill använda e-learning i utbildningen av den egna personalen, men även av leverantörer och kunder. Vi skiljer producenter, utbildningsanordnare och konsumenter åt, då aktörerna ofta agerar inom flera områden kan de på så sätt vara både producenter, anordnare och konsumenter.

3.2.2.1 Producenter

Producenterna delar vi in i två grupper, de som utvecklar tekniken, det vill säga e-learningens verktygen och de som utvecklar innehållet, och här menar vi kursens material. Flera e-learningföretag utvecklar både verktygen och innehållet. Det vanligaste är dock att företaget koncentrerar sig på en av delarna och sedan samarbetar med andra företag inom de områden som de har mindre kunskap om. E-learningföretagen kan utveckla antingen standardutbildningar eller skräddarsydda utbildningar. Standardutbildningar är oftast enklare utbildningar som passar en bred målgrupp, till exempel en utbildning i Officepaketet. En skräddarsydd utbildning tas fram i samarbete med kunden så att den är anpassad efter deras önskemål och behov. Ett exempel på detta är Scandic Hotel som har en utbildning för att introducera nyanställda i verksamheten. (Svensson, 2000)

För några år sedan fanns e-learning främst inom tekniska ämnen. Nu däremot finns det ett stort utbud av utbildningar även inom andra områden. Ett företag i Silicon Valley, USA, har specialiserat sig på företagsutbildningar inom mjuka ämnen, där kurserna är inriktade på att ge kunskaper om hur man till exempel blir en bättre säljare, ledare eller förhandlare. Kurserna ger information och råd om hur man kan gå tillväga, däremot ger kursen inte erfarenhet eftersom erfarenhet fås genom tillämpning av kunskap. (Persson, 1999)

3.2.2.2 Utbildningsanordnare

Utbildningsanordnaren är den som ser till att användaren får tillgång till utbildningen. De bestämmer också vilka moment som skall ingå i kursen och hur upplägg och tidsplanering skall se ut. Anordnaren använder det material som producenten har utvecklat. Det finns även tillfällen då utbildningsanordnaren själv skapar nytt material, han blir därmed även producent av innehåll. Andra uppgifter som utbildningsanordnaren har är registrering av deltagarna, handhavandet av information om de enskilda deltagarna och deras prestationer och agerande för att kunna utvärdera detta. Detta gör de ofta i samarbete med producenterna av utbildningsmaterialet eller så är utbildningsanordnaren även producent. (Lindrot et al, 1998)

Utbildningsanordnare kan vara företag som levererar utbildning till sin personal, till andra företag, institutioner eller privatpersoner. Det kan även vara skolor som använder e-learning som ett komplement till den traditionella närutbildningen. När högskolor och universitet tar in e-learning i sin undervisning medför det att de når ut till fler studenter. (E-learningportalen) Antingen kan de överföra en traditionell kurs, göra enbart vissa moment på elektronisk väg eller utveckla helt nya kurser. En högskola som är inriktad på ett speciellt område kan tillgodose andra studenters önskemål om att läsa dess kurser utan att studenterna måste närvara fysiskt. Open University i Storbritannien är en skola som enbart ger distansutbildning, detta till stor del med hjälp av Internet och elektroniska hjälpmedel. Många högskolor och universitet i Sverige har utbildning via Internet som ett komplement till den traditionella utbildningen.

Det finns idag en mängd företag som är utbildningsanordnare. I Sverige finns över 50 företag som levererar utbildningar. (Ogelid, 2000) Informator Training Group är ett av de ledande företagen med en omsättning på 250 MSEK, de erbjuder avancerad utbildning inom bland annat e-handel. M2S är ett annat stort e-learningföretag som producerar och levererar utbildningslösningar.

3.2.2.3 Konsumenter

Vi har delat in konsumenterna i två huvudgrupper, anställda på företag och elever, då de har olika behov av utbildning. Elever i sin tur består av studenter i grundskolan samt vid högskola eller universitet, personer som studerar och samtidigt arbetar och personer som av någon anledning inte har möjlighet att studera vid högskola eller universitet men ändå vill ta del av de kurser och program som ges.

Anställda

Som vi tidigare nämnt finns det olika former för att utbilda sina anställda med hjälp av e-learning. Nyanställda kan få en introduktionskurs för att få överblick av företaget. E-learning kan ses som ett komplement till de traditionella kurserna och behöver inte utesluta dem helt. De anställda kan välja när och var de vill gå utbildningen. För anställda som har svårt att hitta tid för att gå en traditionell utbildning erbjuder e-learning en flexibel lösning. (Inscoc, 2000)

Vart tredje svenskt företag med fler än fem anställda har i någon form använt sig av e-learning. Av de större företagen, med fler än 200 anställda har cirka 50 procent använt sig av e-learning. Det är vanligast att utbildningen är pc eller dator kurser. (Computer Sweden, 2000)

Elever

Barn och ungdomar med handikapp som har svårt att vara närvarande vid grundutbildning kan med hjälp av e-learning bedriva studier hemifrån eller från en annan plats. Vid långvarig sjukdom kan barn studera med hjälp av e-learning och därmed inte hamna på efterkälken.

För studenter som redan studerar vid en högskola eller universitet och gärna skulle vilja läsa en kurs som ges någon annanstans får de med hjälp av e-learning tillfälle att göra detta utan att behöva flytta. På det här sättet kan studenten läsa kurser inom flera olika ämnen även om utbudet inte finns på orten.

För de som arbetar, men ändå är intresserade av att studera vidare finns det ofta flera hinder. Exempel på hinder är att tiden inte räcker till för hinna gå på föreläsningar och samtidigt arbeta. Ett annat hinder är att platsen inte passar, har personen ett fast jobb och utbildningen går på en annan ort blir det problem om personen inte har planer på att säga upp sig från jobbet och studera på heltid. Det är också en hjälp för de som vill studera vidare men inte kan flytta till en studieort på grund av handikapp eller att de skaffat familj. Att läsa en e-learning kurs innebär att den som studerar kan göra det i sin egen takt. Ett exempel på användningsområde är en amerikansk trafikskola erbjuder sina kurser över Internet. (Dukom, 1998) (Inscoc, 2000.)

3.2.3 Nya organisationer

I och med att e-learning marknaden är förhållandevis ny behövs det även nya organisationer som stödjer och reglerar den. Distansutbildningsmyndigheten (DISTUM) är en ny organisation som inrättades 1999. Det är en statlig myndighet vars huvuduppgift är att verka för en utveckling av IT-stödd distansutbildning i Sverige. De stödjer flexibelt lärande inom högskola och folkbildning som bedrivs med hjälp av IT-stöd. De följer även forskningen inom området.

3.2.4 Samarbete

Samverkan och samarbete mellan olika organisationer har de senaste decennierna varit nyckelfenomen. Samverkan inom och mellan länder, samverkan mellan olika former av organisationer. Fördelarna är många; större samlad idékraft, större kunskapsbredd och kompetens. (Dukom, 1998)

”Om du har en franc och jag har en franc och vi byter dessa – då har vi fortfarande var sin franc. Men om du har en idé och jag har en idé och vi byter dessa –voilà – då har vi mycket mer”. Okänd

Med hjälp av elektroniska verktyg kan aktörer länkas samman oavsett var de befinner sig i tid och rum och därmed kan samarbete fungera enklare.(Lindrot et al, 1998) En strategisk allians kan överskrida gränser och kultur och medföra bredd, då kunskaperna inom alliansen blir bredare och samtidigt blir utbudet till konsumenterna bredare. Detta samtidigt som de kan ha en lokal förankring och vara en global aktör. (OpenUniversity) Flera företag har kontakt med varandra och det finns ett stort behov av att utbyta erfarenheter och kunskaper. Fastän företagen är konkurrenter samarbetar de. Enligt Von Mentzer Masip finns det även en term för detta, co-opetition.⁵ Samarbete sker även

⁵ Kombination av engelskans competition och co-operation.

mellan företag och skolor, ett exempel på detta är www.senaten.se som vänder sig till VD:ar, styrelsemedlemmar och ledningsgrupper vilka har grundkunskaper, men som behöver utvecklas. Senaten samarbetar med forskare vid Linköpings Universitet, Högskolan i Jönköping, Handelshögskolan i Stockholm och Göteborg. Genom detta samarbete får Senaten tillgång till den specialkompetens som forskarna besitter och kan vidarebefordra den till sina användare. (Wadström, 2000)

Distanskonsortiet är producent och utbildningsanordnare av utbildningar, det är ett samarbete mellan sex universitet och högskolor. Med gemensamma resurser utvecklar och erbjuder de distanskurser, seminarier och kontakter. Svenska Distanshögskolan är ett annat samarbete och det är mellan Högskolan i Gävle, Blekinge Tekniska Högskola, Mithögskolan, Örebro Universitet, Utbildningsradion och studieförbundet TBV. Ytterligare ett samarbete är Västsvenska konsortiet för flexibelt lärande.

3.3 E-learning - trender och framtid

Enligt Gartner Group kommer år 2003 mindre än en tredjedel av all företagsutbildning att ske i klassrum, resten sker till största delen genom e-learning. E-learning är det snabbast växande området inom utbildningssektorn, marknaden förväntas att fördubblas varje år fram till och med år 2003, då den förväntas omsätta 11.5 miljarder dollar.

Idag finns det en mängd små e-learning företag. Vi tror att det kommer att ske uppköp och sammanslagningar och till sist kommer bara de bästa och starkaste att vara kvar. Detta kommer att leda till att konsumenterna har enklare att välja det e-learning företaget som de skall samarbeta med. Vid sammanslagningar kommer kursutbudet hos e-learningföretagen att breddas, då sammanslagningarna kanske sker där företagen inriktar sig på olika ämnen. Enligt wrHambrecht⁶ kommer vinnarna på branschen vara de som är först ut på marknaden och som snabbt lyckas bygga upp ett märke, företag i allmänhet föredrar det "säkra valet", det vill säga de vill köpa från e-learning företag med etablerat märke.

Kvaliteten på utbildningarna kommer förmodligen att höjas i framtiden, då e-learningföretag får mer erfarenhet och kunskap om e-learning och hur man bedriver e-learning utbildningar. Tekniken som hela tiden utvecklas är en annan bidragande faktor till att kvaliteten kommer att öka. Det blir möjligt att använda fler och fler verktyg i utbildningarna.

En trend inom e-learning är att en online kurs ingår som en extra tjänst till en produkt. Då blir det hård- och mjukvaruleverantören som står för kostnaden. Användningen av spel som ett sätt att lära har blivit allt mer accepterat och kommer säkerligen få stor betydelse i framtiden. Spel är inte bara en sorts underhållning för barn utan ett bra och nyttigt verktyg för alla målgrupper. Några av anledningarna till att spel används i utbildningssyfte är att spel medför en snabb inläring och ett starkt engagemang för de personer som är vana att spela spel. Även simulering är ett bra sätt för inläring. Eleven får då tillfälle att på ett praktiskt sätt testa sina kunskaper i en miljö som liknar verkligheten. (Persson, 1999)

⁶ Företag för ekonomiska tjänster på Internet

E-LEARNING

De finns de som har stora visioner om vad e-learning kan bli inom några år. Till exempel menar Ansari (2000) att du kan ligga på stranden på Hawaii eller vara på safari i Kenya och ändå kunna delta i en e-learning kurs. Andra hävdar att e-learning bara är ytterligare en fluga, som kommer att försvinna eller åtminstone inte bli så framgångsrik.

I framtiden är det möjligt att bokförlag, tidningar, TV, IT, bibliotek, museer, skolor smälter samman till en enda stor bransch och bildar en kunskapsbransch. Det kan då bli så att det är svårt att avgöra vad som är formellt respektive informellt lärande. Gränsen vad vi lär oss i skolan, på arbetsplatsen och på fritiden suddas ut, vilket förstärker det livslånga lärandet.

4. Analys

I metodavsnittet kom vi fram till att vi skulle använda situationssynsättet för att studera om e-learning passar som kompetensutvecklingsmetod i ett företag eller inte. Vi valde detta synsätt då vi inte tror det finns endast en lösning som passar för alla företag. Det finns istället flera faktorer som bör studeras och bedömas vid ett beslutsfattande om kompetensutvecklingsform. Situationssynsättet stödjer detta, då ett företag måste utgå ifrån den situation det befinner sig i. Företag utnyttjar resurser och kompetenser på olika sätt och de har olika kulturer, värderingar och historia, detta leder till att företagen har olika utgångspunkter och förutsättningar. Den metod för kompetensutveckling som passar ett företag passar inte ett annat, vissa företag kan utveckla personalen med hjälp av e-learning medan det för andra företag passar mindre bra eller inte alls.

Idag görs det stora investeringar i IT och även i e-learning, 1999 investerade företag i världen, enligt International Data Corp, 870 miljoner dollar på e-learning. (Inscoc, 2000) De sakkunniga vi diskuterat med tror att anledningarna till att företagen investerar i e-learning främst för att det är nytt och modernt, även faktorer som flexibilitet och kostnader har betydelse. Investeringarna görs trots att företagsledningen ofta inte har stor kännedom om vad de får ut av en e-learning investering och utan att de vet vilka faktorer som bör studeras vid valet. Brist på erfarenheter och den ständigt pågående förändringen inom området gör att det är svårt att hitta och identifiera de faktorer som bör vara med i ett beslutsunderlag vid val av e-learning.

4.1 Empiri

Vi har varit i kontakt med ett antal företag inom olika branscher, vilka har olika behov och förutsättningar för kompetensutveckling och olika tillvägagångssätt att tillgodose dessa behov. De sakkunniga vi har varit i kontakt med har gett oss en inblick i hur de ser på kompetensutveckling och e-learning. Det insamlade materialet skall leda oss genom analysen fram till slutsatserna där vi presenterar vårt resultat.

4.1.1 Symbian

Symbian är ett företag som arbetar med trådlös kommunikation och etablerades 1998 av Ericsson, Motorola, Nokia och Psion. De utvecklar mjukvara, applikationer och utvecklingsverktyg för trådlös kommunikation. Huvudkontoret ligger i London, utvecklingen sker i Cambridge och Ronneby och ytterligare kontor finns i Tokyo och San Francisco. Totalt har företaget 720 anställda varav 65 stycken i Ronneby.

För alla nyanställda ges en lärarledd introduktionskurs där de får information om företaget och inblick i branschen. Kontoret i London bestämmer till stor del vilken utbildning personalen skall få och i vilken form kurserna skall vara. På kontoret i London är de mer traditionsbundna och Magnus Östwall, sektionschef, tror därför att de använder sig till största del av lärarledda utbildningar. Kontoret i Ronneby bestämmer över de delar som endast berör dem och inte påverkar resten av verksamheten.

Symbian i Ronneby anser sig inte använda e-learning, då deras definition av e-learning är utbildning som går via Internet. Däremot använder de dagligen datorer i arbetet och söker information om nya tekniker och metoder samt tillvägagångssätt på Internet. De har även en databas där de samlar information om genomgångna projekt, genom dessa kan de komma åt medarbetarnas kunskaper. Mail är en kommunikationsform som de använder sig av, på detta sätt kan de skicka frågor till sina arbetskamrater oavsett om dessa befinner sig i London, Tokyo eller San Francisco. Informationen i företaget sprids genom flera metoder, då de utöver databaser även har intranät och mentorskap. Med mentorskap menas att de nyanställda får en erfaren person tilldelad som de kan fråga och diskutera med. Vi instämmer med Magnus Östwall om att personalen på Symbian inte använder sig av e-learning, även då de använder sig av databaser och informationssökning. Detta är elektroniska verktyg men de används inte i en organiserad läroform.

Symbian går under benämningen kunskapsföretag då de är beroende av personalen och dess kunskaper. På Ronnebykontoret arbetar personalen ofta i projekt och sektioner. När ett nytt projekt startar kan situationen vara den att ingen i gruppen har stor kännedom om det nya området. Det kan bero på att tekniken idag utvecklas snabbt och ingen har hunnit utbilda sig inom området. Det är även svårt att hitta utbildning på nya tekniska områden, då det inte ännu finns färdiga utbildningar eller utbildade lärare. Detta kan vara en anledning till att Symbian inte använder sig av e-learning. För att lösa uppgifterna hjälps gruppmedlemmarna åt, personalen utvecklar själv ny teknik och lär av varandra. Symbian har nära kontakt med Blekinge Tekniska Högskola och rekryterar ny personal därifrån. Då får de personal med nya kunskaper, vilket är mycket viktigt i denna bransch.

Magnus Östwall tror att det kan vara enkelt att göra om utbildningar som redan finns till e-learning, men han tror inte att all utbildning passar. Det han anser att e-learning passar bäst till är utbildning inom tekniska områden.

4.1.2 Klippan AB

Klippan AB är ett tillverkande företag i pappersindustrin. Företaget har två pappersbruk, ett i Klippan och ett i Lessebo. Klippans pappersbruk är Sveriges äldsta som fortfarande är i drift, produktionen började 1573. Produktionen består av specifikt papper, vitt och färgat papper för kopieringstekniker samt vita och färgade näsdukar. De har en produktion på 60 000 ton papper och år. Pappersbruket i Lessebo startade 1693, de tillverkar speciellt grafiskt papper, både vitt och färgat. De har en tillverkning av 50 000 ton papper och år. De har 600 anställda fördelade på cirka 40 olika sorters arbeten. I personalstyrkan ingår allt från kontorspersonal till tekniker och maskinskötare, vilket medför att det finns olika behov av kunskap och utbildning.

Christer Jonsson, personalchef, anser att personalen på Klippan AB inte idag utbildas med e-learning då hans definition av e-learning är kurs på Internet. Detta beror främst på att de inte har haft Internet fullt utbyggt förrän hösten 2000. Det är inte alla datorer som är utrustade med CD-ROM, men de har ändå en del utbildningar på CD-ROM, till exempel kurser i Officepaketet. Jonsson anser att e-learning främst är en kurs på Internet. Enligt den definition vi har angett för e-learning så använder sig också Klippan av e-learning då CD-ROM är ett verktyg för lärande och utbildning även om de själva inte anser sig göra det.

Jonsson tycker att e-mail är ett bra sätt att sprida information på, men alla i organisationen måste då ha en dator. Det är därmed inte lika användbart för producerande företag där inte alla i personalen sitter framför en datorskärm. 85 % av personalen på Klippan AB arbetar med datorer varje dag, en del endast 30 minuter men andra upp till 6 timmar. Alla har inte tillgång till en egen dator utan fyra fem stycken delar på en.

Jonsson tycker att e-learning passar för generella saker som produktionsekonomi eller information om branschen, men för företagsanpassad e-learning krävs det stora resurser och passar därmed mindre bra. Till exempel finns det ett utbildningscenter i Markaryd som har utbildningar om massa- och pappersindustrin och dessa kurser anser Jonsson vara utmärkta för e-learning. Vidare är datorprogram och språk exempel på utbildningar som är samma för alla oavsett vilket företag man arbetar på och e-learning är då en lämplig utbildningsform enligt Jonsson.

Den utbildning de har idag består av en introduktionskurs för nyanställda, där de lär sig hur maskinerna sköts och styrs med hjälp av datorn. På Klippan AB har de ett utbildningsprogram för de anställda, detta program är indelat i tre bitar. En del av kursen fokuserar på produktionsekonomi, en annan på pappersteknik och en tredje på personlig utveckling. I programmet arbetar deltagare från olika avdelningar i företaget, till exempel kan elektriker och reparatörer arbeta tillsammans. Detta medför att personalen lär känna andra som arbetar i företaget och inte endast de som finns på avdelningen. I programmet kombineras teori med praktik, vilket Jonsson tycker är en mycket bra utbildningsform. Företaget bedriver inte bara utbildning på plats, utan en del i personalen åker även iväg på kurs. Jonsson poängterar att det är viktigt att människor möts och lär känna varandra.

4.1.3 SIMS

SIMS är ett konsultföretag som rekryterar nyckelpersoner på företagsledningsnivå. De etablerades 1981 och har kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö och en filial i Ronneby. Personalen består av åtta konsulter, fem researcher och ytterligare sju medarbetare. SIMS vill inte ha fler anställda eftersom de då riskerar att förlora kontrollen över varandras uppdrag. Alla konsulter träffas på en gemensam plats var sjätte vecka för att diskutera pågående uppdrag. Konsulterna på företaget har alla en akademisk bakgrund och har även haft en tyngre chefspost. Det är viktigt att konsulterna förstår vad som krävs av en bra chef för att få rätt person till rätt plats. Varje kontor har ett register över alla projekt med information om kunder och kontaktpersoner. Uppdateringen av dessa register sköts av kontoren själva men även de andra kontoren har tillgång till informationen. Inom SIMS finns ett kvalitetssystem för hur olika saker skall se ut, till exempel mallar för brev och offerter för att ge ett enhetligt utseende mot kunderna.

Jan Lilja, konsult i Ronneby, menar att kompetensutveckling är det man gör varje dag. Den formella utbildning som finns på företaget är att de anställda åker på kurs eller att de tar in någon utomstående som bedriver undervisningen. Det informella lärandet sker till stor del vid de gemensamma träffarna där de utbyter erfarenheter och kunskaper. Denna tysta kunskap lagras inte utan överförs endast från person till person och om en konsult slutar försvinner dennes kunskaper även från företaget.

E-learning för Lilja är kontinuerlig utbildning/utveckling via Internet, intranät och e-mail. Lilja tror att e-learning är en bra metod när det gäller rena kunskapskurser, det vill säga generella kunskaper som exempelvis språk. Däremot kurser som skall förmedla erfarenheter som företagsstrategi är svårare med e-learning. Det finns då ingen möjlighet att få tillgång till klassens samlade kunskap på samma sätt som det är möjligt vid en fysisk träff. För att uppnå samma resultat med e-learning krävs det att alla är närvarande i ett diskussionsforum samtidigt. Lilja påpekar att det är viktigt när ett företag satsar på e-learning att personalen har datormognad och att alla har tillgång till en dator. Det är även viktigt att ledningen i företaget är positivt inställd och att de är med på att e-learning är en bra kompetensutvecklings form som skall användas i företaget.

4.1.4 Ericsson Software Technology

Vi har varit i kontakt med Ericsson Software Technology som är beläget dels i Karlskrona där det finns ungefär 600 anställda och dels i Ronneby där det finns ett 100-tal anställda. De anställda är till största delen programmerare och de arbetar i projektform med att utveckla program för telefonoperatörer.

Nils-Gunnar Håkansson menar att i begreppet kompetensutveckling ingår inte bara utbildning utan även arbetsrotation, traineeprogram, projektarbete, fikasnack och personlig kommunikation. De använder sig av alla ovanstående former vid utveckling av personal på avdelningen, detta leder till ett livslångt kontinuerligt lärande.

Håkansson menar att e-learning är elektroniskt lärande som kan bestå av webbaserad interaktiv utbildning, CD-ROM baserad utbildning eller interaktiv utbildning baserad på lokala nätverk. Ericsson har av kostnadsmässiga skäl valt att utbilda sin personal med hjälp av e-learning, då det blir med e-learning billigare och enklare att distribuera och uppdatera utbildningar. En annan fördel med e-learning, enligt Håkansson är att utbildningen kan göras i form av spel, vilket stimulerar till lärande och kunskapen blir mer befäst än vid traditionell klassrumsundervisning. Den form av e-learning som Ericsson använder är webbaserad, interaktiv utbildning i bland annat spelform.

De faktorer som Håkansson anser styra valet av kompetensutvecklingsform är den grundläggande kompetens som personalen besitter, målgruppen och företagets geografiska spridning. Dessa faktorer spelar även in vid valet om e-learning är en bra form eller inte att bedriva utbildning på.

4.2 Analys

I metodavsnittet valde vi att utgå från aktörsperspektivet, där det är företagsledningen som är aktören. Vi lägger därmed vikten vid hur e-learning passar företaget ur företagsledningens synvinkel, det vill säga de faktorer ledningen studerar vid ett beslut. Vi valde detta perspektiv eftersom det är ledningen som bestämmer vilken form av kompetensutveckling företaget skall använda och det är deras syn på olika faktorer som är avgörande.

Efter att studerat den insamlade empirin har vi kommit fram till att beslutsfattarna har tagit fasta på en del viktiga faktorer vid valet om e-learning som kompetensutvecklingsform. Vi har kommit fram till att det finns flera liknande faktorer som företagsledningen beaktar inför valet om e-learning. Det finns betydligt fler likheter än skillnader. De skillnader vi upptäckt motsäger inte varandra utan skillnaderna uppstår

beroende på att företagen har olika bakgrund och referensramar till datorer och lärande. Vi anser oss därmed kunna urskilja faktorer som är viktiga för de företag vi har intervjuat och vilka som då har en avgörande betydelse vid valet av kompetensutvecklingsform.

4.2.1 Huvudfaktorer

Det har framkommit under intervjuerna med de sakkunniga och de utvalda företagen att bland de olika faktorerna finns det några faktorer som är viktigare att beakta än de övriga innan beslut om e-learning sker, dessa faktorer kallar vi i fortsättningen för huvudfaktorer. Huvudfaktorerna skall sammanfalla med e-learning för att investeringen skall vara lyckosam. De övriga faktorer benämner vi bifaktorer, då de påverkar beslutet om e-learning, men är inte av lika stor betydelse som de första.

4.2.1.1 Personal

Alla intervjupersonerna påpekade att det är personalen och dess förutsättningar som är en av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till, detta då det är personalen som till största del berörs av beslutet. Personalen är, som vi nämnde i första kapitlet, en mycket viktig tillgång i många företag och det är viktigt att vårda och utveckla denna tillgång. Företag kan, genom kompetent personal, som hela tiden utvecklas och tar till sig de senaste kunskaperna inom området, hålla sig i frontlinjen gentemot konkurrenterna. För att klara av sina arbetsuppgifter på ett bra sätt krävs att personalen har uppdaterad kunskap och rätt kompetens. Det är personalen som skall genomgå kompetensutvecklingen och då är det viktigt att lyssna på dem när en sådan investering skall göras. I personalfaktorn ingår olika områden som har betydelse för om företag skall välja e-learning som kompetensutvecklingsform.

4.2.1.1.1 Datormognad

Respondenterna menar att det måste tas hänsyn till den datormognad som finns i företaget och hos personalen. Har personalen ingen datorvana är första steget för dem att lära sig grundläggande saker om datorer, informationssökning och enklare program. Det påpekar Britt Larsson på Lexicon då hon säger att en del individer måste börja med Officepaketet eller liknande grundutbildning innan de går vidare till annan utbildning med e-learning. För en personalstyrka som är van vid att arbeta med datorer blir det lättare att implementera en e-learningkurs. Valdi Ivancic, VD på Intelligentia, anser att e-learning passar bra för programmerare med tanke på den datormognad de har. De ser datorn som en naturlig del och ett självklart hjälpmedel i arbetet. Datormognaden beror på vilka arbetsuppgifter individen har, för den som aldrig behöver använda en dator på arbetstid finns inte motivationen att lära sig bara för att kunna gå en kurs. Jörgen Johnsson på Academy World menar att arbetare, till exempel hantverkare, kan få problem med att ta in e-learning som en naturlig del i verksamheten. Det är skillnad på hur datorerna används beroende på inom vilket område man arbetar. I alla fyra företagen arbetar personalen till stora delar med datorer, de använder datorer dagligen i arbetet. På Klippan AB som är ett producerande företag finns det de i personalen som inte arbetar så mycket med datorer och alla har inte tillgång till en egen dator. Inom tillverkningsindustrin är det en viss typ av datorer och program som används, dessa skiljer sig från de som används inom tjänstemannasektorn. Det är vanligt att personalen endast kan den del de arbetar med och kan inte använda datorerna till annat. Företagsledningen tycker inte alltid det är av intresse att utbilda personalen i annat än de

arbetar med, medan andra tycker att det är utvecklande och vidgar vyerna för personalen. Det kan bidra till att det egna arbetsområdet även det utvecklas.

4.2.1.1.2 Lärostilar

Ett annat område i faktorn personal är lärostilar. Alla individer har olika lärostilar och olika lätt för att lära sig nya saker. Det grundläggande är att kunna ta till sig kunskap och lära nytt och eventuellt lära om. Jörgen Johnsson visar på olika tillvägagångssätt för inläring. Genom att se och höra tar vissa människor lättare till sig information och omvandlar den till kunskap. Andra vill hellre läsa sig till kunskapen, medan andra vill göra saker själva för att förstå dem. De olika lärostilar som personalen på företaget har måste beaktas anser Jörgen Johnsson, Valdi Ivancic och Britt Larsson. Görs inte detta blir e-learningsoinvesteringen inte lönsam eftersom resultatet med utbildningen inte uppnås. Idag kan olika e-learningsoformer tillgodose olika lärostilar. Här är det viktigt att företaget går vidare i beslutsprocessen och tittar på de olika formerna som finns och kombinerar ihop dem till en lämplig utbildning.

4.2.1.1.3 Socialisering

Socialisering innebär att personalen blir en del av organisationen och hur medarbetarna lär känna varandra och företaget. Socialisering av personalen kan ske på formell väg genom utbildning eller på informell väg, till exempel vid fiket. Det är en social fråga vilken form som skall användas för kompetensutveckling. Vid traditionella utbildningar är det vanligt att de anställda åker iväg på någon form av kurs eller träffas på företaget, där får de samtidigt ett socialt utbyte. Även då det är anställda inom samma företag så träffas de på ett annat sätt när de tillbringar tid tillsammans utanför företaget. Magnus Östwall på Symbian menar att det är viktigt att lära känna människor inom företaget. Detta för att lättare upprätta kontakt via telefon eller e-mail senare. Vid en fysisk träff är det lättare att få intryck av en person och lära känna den på ett annat plan än vad som är möjligt över Internet. Även Christer Jonsson tycker att det är viktigt att människor i företaget lär känna varandra och därför träffas personalen vid Klippan AB i olika grupper sammansatta av personal från flera avdelningar. De kontakter som skapas vid fysiska möten kan också skapas över Internet, men vi tror att det är lättare att upprätthålla en kontakt om det finns något att relatera till som till exempel ett ansikte. Dessutom kan det uppstå missförstånd och felaktigheter när kommunikationen endast sker via Internet. Gester och ansiktsuttryck går inte att förmedla och en mening kan få en annan innebörd för den som läser den än som avsändaren hade. När personalen utbildas med e-learning får de färre tillfällen att fysiskt träffa andra människor och knyta nya kontakter, detta bör beslutsfattarna ta hänsyn till.

4.2.1.1.4 Inställningar

Mognaden och inställningarna hos individerna på företaget påverkar förmågan att ta till sig kunskap anser Valdi Ivancic. Personalens attityder och inställningar avspeglar sig i det arbete de gör och hur mottagliga de är till förändringar. Kanske tycker de att det verkar besvärligt att lära sig ett nytt sätt att lära på när det i hela livet har fungerat bra att ha traditionell undervisning. Jörgen Johnsson menar att e-learning är ett sätt att få personalen positiva till datorer i allmänhet och i arbetsuppgifterna, ju mer personalen kommer i kontakt med användning av datorer desto positivare blir de till dessa. De anställda måste också känna sig motiverad och känna att de får ut något av att gå kursen, känns det inte meningsfullt så engagerar de sig inte anser Britt Larsson. Förstår inte personalen nyttan med e-learningsoutbildningen har individerna svårt att ta till sig

informationen och kunskaperna glöms lätt bort. Jörgen Johnsson menar att det finns grupper i samhället som anser att datorer inte är något intressant och de kan känna direkt olust till dem. Veronika Backus Lindberg har den uppfattningen att företag med lite äldre personal är mer skeptisk mot e-learning och företagsledningen tror därför inte att personalen kommer att uppskatta utbildningen. Det kan vara svårt att få dessa positivt inställda till att använda datorer och utbildas med hjälp av dem. Enligt Larsson finns det flera tillvägagångssätt för att få personalen positiva till utbildning med datorer, till exempel ”kickoff”.

4.2.1.2 Kunskaper

En annan viktig faktor som kom fram under empirinsamlingen är de kunskaper som skall förmedlas vid kompetensutvecklingen. Under intervjuerna framgick det att respondenterna anser att det finns olika sorters kunskap. Begreppet är omfattande och går enligt oss att dela in i följande områden.

4.2.1.2.1 Baskunskaper

Baskunskaperna är de kunskaper som ligger till grund för att lära sig nya kunskaper, där det viktigaste är att kunna ta till sig information och omvandla den till kunskaper. I baskunskaperna ingår förmågan att kommunicera i tal och skrift, räkna, att känna till och förstå grundläggande begrepp och sammanhang. Baskunskaper är inte specifika utan är av samma värde oavsett vilket företag individen arbetar på. Dessa kunskaper ingår oftast inte i kompetensutvecklingen utan det förutsätts att individen redan har dessa.

4.2.1.2.2 Företagskunskaper

För en individ som arbetar på ett företag ingår företagskunskaper. Det kan vara övergripande information om branschen, företagets mål och inriktningar samt kunskap om företagets produkter, tjänster och processer. Dessa kunskaper ökas med tiden och individen får då lättare att se helheten i företaget. Företagskunskaper kan enkelt uppdateras om informationen ligger på Internet eller ett intranät. Vid nyanställning ges ofta en grundläggande introduktion om hur företaget är uppbyggt och fungerar. Symbian och Klippan AB har introduktionskurser för nyanställda, där de får grundläggande information om företaget. Ericsson har för flera nyanställda ett traineeprogram där de får en övergripande inblick i företaget och dess verksamhet.

Enligt Britt Larsson kan företagskunskaper förmedlas via e-learning, till exempel genom spel eller simuleringar kan förståelsen för företaget öka. En kurs för att ge nyanställda grundläggande information om företaget och branschen eller en kurs om införandet av en ny produkt eller process måste anpassas till företaget. Uppbyggnad av företagsanpassad e-learning kan medföra stora kostnader då allt material utformas speciellt för företaget. Ofta kan kurserna och materialet återanvändas inom företaget och på lång sikt blir kostnaderna ej så höga.

4.2.1.2.3 Interaktiva kunskaper

Interaktiva kunskaper är kunskaper om hur det sociala samspelet fungerar, exempel på sådana kunskaper är hur man arbetar i grupp, löser problem eller hanterar media. Academy World har e-larningskurser som är generella och som kan medföra att arbetsklimatet på en arbetsplats blir bättre, ett exempel på en sådan kurs är ”konflikter på jobbet”. Vi skiljer här på kunskapen om hur individer fungerar socialt och den sociala kompetensen som individen har. Socialkompetens är hur individer beter sig och agerar i

situationer tillsammans med andra. Den sociala kompetensen speglar ens personlighet och förändras genom de erfarenheter som fås i livet.

4.2.1.2.4 Kärnkunskaper

Kärnkunskaper är de kunskaper som individen har specialutbildning på eller som den erhållit från erfarenheter. De har avgörande betydelse för ett företags produkter och tjänster och är de kunskaper som hela verksamheten är uppbyggd kring. I kärnkunskaperna ingår alla faktorer som hjälper till att sammanföra de olika tekniska resurserna i företaget med den kunskap och förståelse för kunder, varor och tjänster som företaget har. Även företagets förmåga att sprida kunskap och insikt över organisatoriska gränser ingår.

Jan Lilja på SIMS menar att vid fysiska träffar kan den samlade kunskapen i klassen vara större än lärarens, detta då individerna har olika bakgrunder och erfarenheter. För att uppnå samma nivå av kunskapsutbytet med e-learning som vid fysiska träffar måste alla individer samlas i ett virtuellt diskussionsforum samtidigt. Det som riskerar att försvinna vid e-learning är de spontana kommentarerna och inläggen. Det kan också vara svårt att få fram exakt vad som menas då kroppsspråk, ansiktsuttryck och atmosfär försvinner. På Klippan AB finns det 40 yrkesroller, vilket medför att det är svårt att sprida kärnkompetens genom e-learning. Eftersom utbildningen och materialet måste anpassas till de olika yrkena.

Jörgen Johnsson anser att det inte är möjligt att förmedla djupa tunga saker med e-learning utan det passar bäst för generella kunskaper, det vill säga sådana kunskaper som ser likadana ut oavsett vilket företag du arbetar på. Valdi Ivancic däremot menar att ett företags kärnkunskaper kan förmedlas via e-learning om det görs på rätt sätt, så att hänsyn tas till personalen som skall använda kunskaperna.

För att personalen skall lära sig på bästa sätt, tycker Jonsson att det är viktigt att kombinera teori med praktik. På Klippan AB har de ett utbildningsprogram där personalen själva får formulera problemen och sedan lösa dem praktiskt. Inga svar är givna utan de får själva leta upp rätt personer att intervjua och lär på detta sätt känna företaget. De tränas i personlig utveckling genom att till exempel hålla presentationer, vilket inte personalen på fabriksgolvet är vana vid.

4.2.1.3 Kostnader

För de allra flesta företag är kostnader en viktig faktor att ta hänsyn till, det är ofta kostnaderna som är av avgörande betydelse vid val om nyinvesteringar. Nils-Gunnar Håkansson anser att kostnaderna är en viktig faktor vid val av e-learning, han menar att en e-learning kurs är ett billigare alternativ än en traditionell kurs. Även Jörgen Johnsson menar att e-learning är en metod som är ekonomisk försvarbart. Vi tycker inte det går att säga att e-learning alltid är ett billigare alternativ än en traditionell kurs. Det beror på vilken form av e-learning det är, vilka kunskaper som skall spridas och om kursen måste företagsanpassas eller inte. Christer Jonsson nämner att företagsanpassad e-learning kräver mycket stora resurser, medan generella kurser inte kostar lika mycket. På så sätt har storleken på företaget betydelse för vilken form av kompetensutveckling och även vilken form av e-learning företaget skall välja.

En traditionell utbildning kan vara föreläsningar, konferenser, seminarier, workshop med mera, kostnaderna för dessa består av lön till lärare, material och lokalkostnader samt omkostnader. När en kurs inte kan bedrivas på företaget eller i närheten, måste personalen åka till annan plats. Traktamenten, övernattning och transport är kostnader som då kan tillkomma för utbildningen. Även ersättare för den personal som är på utbildningen kan behövas. Veronika Backus Lindberg påpekar att det är kostsamt att låta personalen vara borta från arbetet en eller flera dagar.

Med en e-learningkurs kan personalen utbilda sig på arbetsplatsen och därmed vara tillgänglig för brådskande behov. Inga kostnader för övernattning eller transport tillkommer. En kostnad som kan uppstå för företag som inte har teknisk utrustning är kostnader för datorer och Internetuppkoppling, som till exempel för Klippan AB som inte har CD-ROM utrustning på alla datorer.

En kurs som måste vara företagsanpassad, till exempel där personalen skall lära sig om företaget eller specifika kunskaper måste utbildningen anpassas utefter företagets behov. Kurserna blir då förhållandevis dyra, men visst material kan återanvändas om och om igen och även ges till ett obegränsat antal individer. Bas-, praktiska, och interaktiva kunskaper är generella kunskaper som kan förmedlas oberoende av vilket företag det är. Dessa kurser kan vara relativt billiga. ”Man behöver inte uppfinna hjulet två gånger” som två av våra respondenter uttryckte sig. Vilket menas att utbildning som är lika för alla inte behöver göras om för att passa företaget.

4.2.2 Bifaktorer

Vi kände att ovanstående faktorer, personal, kunskap och kostnader är av överordnad betydelse vid valet av e-learning som kompetensutvecklingsform, det är dessa som beslutsfattarna främst tittar på. Går e-learning inte att anpassa till dessa faktorer tror vi inte att övriga faktorer är intressanta. Är däremot de tre faktorerna i samspel med e-learning, kan företaget gå vidare för att bedöma övriga faktorer, bifaktorer.

4.2.2.1 Organisationsstruktur

Alla fyra företagen finner organisationsstrukturen som en av de viktigaste bifaktorerna som beslutsfattarna i företag bör ta hänsyn till vid val av kompetensutvecklingsform. Strukturen i företaget spelar roll när det gäller kunskapshanteringen och den påverkar kunskapsspridningen inom företaget. Med organisationsstrukturen menar vi hur företaget är uppbyggt och den kan delas upp i både inre och yttre struktur.

Den inre strukturen innefattar beslutsvägarna, fördelning av arbetsuppgifter och ansvar. Behovet av kompetensutveckling varierar beroende på var i strukturen individen befinner sig och detta behov kan tillgodoses på olika sätt. Till exempel har chefen ett annat behov av kunskap och utveckling än vad hans sekreterare har. Ett annat exempel är programmerare på Symbian eller Ericsson som inte ser behovet av att lära sig Officepaketet eftersom de till största del arbetar i andra program. Andra yrkesroller inom dessa företag kan dock ha ett behov av sådana kunskaper. E-learning kan tillgodose dessa behov på olika sätt. Britt Larsson nämnde ett exempel om att det kan vara svårt för en chef att erkänna att han/hon inte har kunskaper inom ett visst område. De kan då gå en e-learningkurs utan att någon annan vet om det.

Vid den yttre strukturen lägger vi vikt på den geografiska belägenheten, hur företaget kan vara uppdelat på olika platser geografiskt. En fördel med e-learning för de företag som finns på olika platser är att alla får tillgång till samma utbildning. En e-learningutbildning ser exakt likadan ut för alla anställda oavsett var de befinner sig. Jämfört med en traditionell kurs där läraren påverkar deltagarna genom sitt sätt att lära ut. En traditionell utbildning ser olika ut beroende på var kursen ges och på vilken lärare som leder kursen, även om de utgår från samma direktiv. Lärarens inställningar, attityder och kvalitéer påverkar deltagarna. Den kunskap som finns i företag som är uppdelade på olika platser blir med hjälp av e-learning mer lättåtkomlig. Detta gäller även den kunskap som finns inom den egna avdelningen, ibland är det svårt att veta vilken kunskap medarbetarna har. Exempel på detta är SIMS, Symbian, Ericsson och Klippan AB som har kontor utspridda på olika orter, de lagrar information så att den blir åtkomlig för alla inom företaget.

4.2.2.2 Ledning

Jan Lilja påpekar att det är viktigt att företagsledningen är positiv till e-learning för att det skall fungera på bästa sätt, deras inställning påverkar hela företaget. Det är viktigt att ledningen förklarar för personalen vad e-learningkursen innebär och varför de skall använda detta sätt för kompetensutveckling, anser Britt Larsson. Jörgen Johnsson menar vidare att e-learning kan användas som ett styrmedel i företaget, till exempel när företaget skall införa en ny policy kan informationen spridas med e-learning.

4.2.2.3 Teknik

Flera av respondenterna nämnde att tekniken i företaget är en faktor att ta hänsyn till, för att bedriva en e-learningkurs måste alla deltagarna ha tillgång till en dator. Den teknik och utrustning som företaget har är avgörande när det gäller kostnaderna för e-learning. Har företaget inte tillgång till Internet eller möjlighet att använda CD-ROM måste det till en början byggas upp. Britt Larsson nämner att mindre företag inte alltid har Internet och mail det blir då en extra kostnad när företagen måste införa detta. Detta kan även gälla större företag som Klippan AB som inte har tillgång till CD-ROM på alla datorer, Internet har de inte haft förrän hösten 2000.

4.2.2.4 Flexibilitet

Flexibilitet är en faktor enligt respondenterna eftersom det idag är viktigt att få tiden att räcka till och utbildning måste därmed planeras på effektivast sätt. Med en e-learningkurs finns det större möjlighet för individen att själv bestämma när och var han vill gå kursen. En möjlighet enligt Veronika Backus Lindberg är att plocka fram kursen när det finns tid över och behov uppstår. Antingen kan det finnas färdiga utbildningar på företaget eller kan det vara möjligt att snabbt få en utbildning levererad via Internet till företaget. Detta är svårare med en traditionell utbildning som måste planeras in i förväg, kanske passar det inte individen när det väl blir aktuellt med utbildningen. Backus menar vidare att en e-learningkurs är flexibel såtillvida att det är möjligt att gå tillbaka och repetera avsnitt som individen ansåg svåra, det är även möjligt för individen att hoppa över de avsnitt han anser sig klara av. En e-learning är ofta mer flexibel än en traditionell lärarledd kurs. Problem kan uppstå, menar Christer Jonsson, då inte alla individer klarar av att styra utbildningen själv utan behöver hjälp med detta. De vill att utbildningen skall vara schemalagd och med tydliga mål för vad som skall göras och till vilken tidpunkt.

4.2.2.5 Arbetsmiljö

Flera respondenter tog upp att arbetsmiljön är en faktor som påverkar resultatet av en e-larningskurs. För att e-learning skall fungera är det viktigt med studiero på arbetsplatsen anser Veronika Backus Lindberg. Christer Jonsson menar att det kan kännas jobbigt att utbilda sig när andra sitter och arbetar, detta främst när det gäller öppna arbetsplatser. Det bör därför finnas ett ”studierum” eller annan möjlighet att sitta privat. Med e-learning kan även de som är blyga och inte vågar ställa sina frågor eller svara vid traditionell klassrumsundervisning komma till tals. De känner sig trygga när de kan gå en kurs via Internet där de är mer anonyma.

4.3 Var passar e-learning?

E-learning passar som utbildningsform för alla branscher anser Veronika Backus Lindberg medan Valdi Ivancic anser att det passar bäst i IT-branschen, för företag som berörs av forskning och utveckling samt för skolan. Då dessa är vana att arbeta med datorer och steget till att utbilda sig med dessa är då inte långt. I andra företag än ovannämnda kan e-learning passa bäst för dem som vill utbilda sig inom något annat arbetsområde än det egna. Det kan till exempel vara något för eget intresse och därigenom ökar de sin livskvalitet. Britt Larsson menar att e-learning passar för många företag eftersom det går att anpassa utbildningen efter de behov företagen har. Christer Jonsson nämner att företagsanpassad utbildning kräver stora resurser och är därför lämpligast för stora företag. Då e-larningsinvesteringen går att sprida ut på fler deltagare håller Larsson med om att e-learning passar bättre för större företag än för mindre. Valdi Ivancic däremot anser att e-learning passar för både stora och små företag. Företag som har kontor på olika geografiska platser har fördel av att använda sig av e-learning i utbildningen anser både Jörgen Johnsson och Britt Larsson. Vid företagsanpassad utbildning får alla i företaget samma utbildning oavsett var de befinner sig. Företagen kan också ta del av varandras kunskaper på ett enklare sätt med hjälp av elektroniska verktyg.

5. Slutsatser

Vi har kommit fram till att det inte finns någon tydlig definition av begreppet e-learning, utan det är ett brett begrepp med många innebörder. Den definition vi har överensstämmer till stor del med de definitioner vi har fått av sakkunniga och intervjuade företag. Det stämmer överens på så sätt att e-learning är utbildning med hjälp av elektroniska verktyg. Då definitionen idag är bred menar vi att e-learningens bransch måste bestämma sig för hur definitionen skall se ut, vad som skall ingå, vilka former och hur de skall användas. Detta för att det skall bli lättare att använda sig av begreppet, då det finns en gemensam betydelse.

5.1 Beslutsmodell

Utifrån analysen har vi kunnat dra slutsatser om att företagsledningen studerar ett visst antal faktorer vid beslut om kompetensutvecklingsform. Det som är avgörande är de olika faktorernas betydelse i företaget och hur de värderas.

Vi utgår ifrån att beslutsfattarna, när det gäller att välja kompetensutvecklingsform, använder sig av en rationell beslutsprocess. Vi är dock medvetna om att det inte alltid förhåller sig så. Det är i stort sett omöjligt för beslutsfattaren att ha information om alla kompetensutvecklingsformer som finns. Det kan även förhålla sig så att beslutsfattarna av olika orsaker inte ser e-learning som ett alternativ, detta då de kanske inte vet om att det finns e-learningkurser eller då de har haft dåliga erfarenheter av e-learning och därför inte längre ser det som ett alternativ.

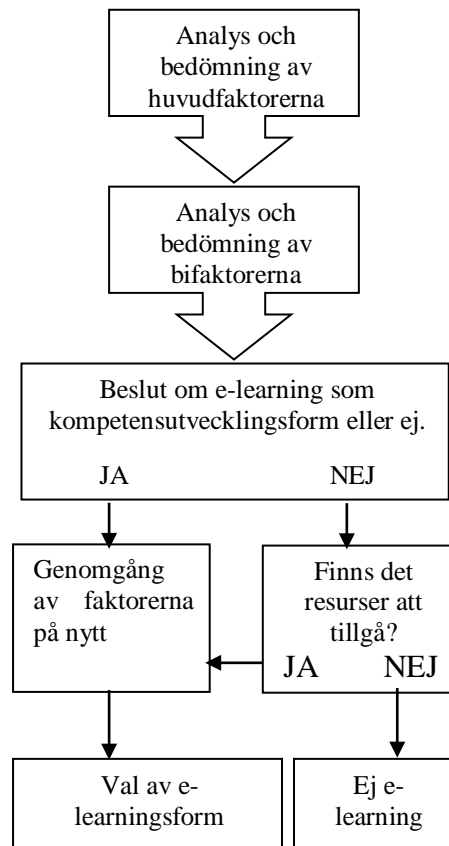
Målsättningen för beslutet av kompetensutveckling är att personalen skall få kompetensutveckling inom det område som eftersöks. De alternativa lösningar som finns är olika former av kompetensutveckling, till exempel klassrumsundervisning, seminarium och e-learning. I detta steg bör beslutsfattarna koppla till de faktorer som vi har tagit fram och utvärdera dem. Hur förhåller sig personalen till de olika alternativen? Vilken sorts kunskap är det som skall läras ut? Kan de olika alternativen tillgodose det kompetensbehov man satt upp i målsättningen? Är kostnaderna för kompetensutvecklingsformen i proportion med resultatet? Även bifaktorerna värderas.

De hot som finns att den rätta kompetensutvecklings formen väljs kan vara att det finns missuppfattningar i vilka mål som skall uppfyllas, i det här fallet vilken utbildning personalen skall få. Det kan även vara så att det finns olika intressenter i beslutsfattandet, till exempel olika avdelningar inom företaget, där någon efterfrågar en viss sorts utbildning medan andra efterfrågar en annan. Då vi utgår ifrån att det är ledningen som är beslutsfattarna kan man även se dem som intressent och så även personalen som skall ta del av utbildningen som en intressent grupp. Dessa intressenter kan ha olika målsättningar och därmed intresserade av olika lösningar. Här kan ett problem vara att ledningen ser till kostnaderna medan personalen tycker att andra faktorer är viktigare.

SLUTSATS

Informationen om de olika kompetensutvecklingsformerna kan begränsa beslutet, då beslutsfattarna inte kan samla in information om alla sorters kompetensutvecklingsformer. Detta kan medföra att beslutsfattarna endast värderar ett fåtal alternativ när de ska ta beslut.

Vi har tagit fram en beslutsmodell att utgå från vid beslut om e-learning skall användas i företaget eller inte. Denna modell är en del i det rationella beslutsfattandet och används för att utvärdera e-learning som ett alternativ för kompetensutveckling. I första hand bör företagen utgå från huvudfaktorerna, personal, kunskap och kostnader. Om det efter en bedömning av dessa faktorer står klart att e-learning passar in i företaget som utbildningsform är nästa steg att titta på vilka olika former av e-learningens verktyg det finns. Faktorerna bör då värderas ännu en gång för att komma fram till vilka former som passar bäst utifrån de förutsättningar man har i företaget och vad det är som ska läras ut. Skulle det vid en första genomgång av faktorerna i företaget visa sig att e-learning inte passar med de förutsättningar som finns i företaget finns det två val. Antingen kan företaget anpassa sig så att e-learning passar in, det kan till exempel vara personalen som måste övertygas om att e-learning är bra eller datautrustning som behöver införskaffas. Väljer företaget att förändra sig för att e-learning ska passa in går de igenom modellen ännu en gång efter förändringarna för att komma fram till vilken form som passar bäst. Om de istället inte tycker att det finns något de kan göra eller vill göra för att få e-learning att passa in i företaget så bör de välja en annan utbildningsform för att utveckla sin personal. Nedan förklara vi hur vi ser på de olika faktorerna och vad det är beslutsfattarna bör tänka på när de använder sig av beslutsmodellen.



Figur 5 Besluts modell för val av kompetensutvecklingsform och e-learningensform.

5.1.1 Personal

Vi tror att en satsning på e-learning hos en personal som inte är mogen för det kan leda till att företaget istället för att göra besparingar gör en förlust. Personalen är mycket därmed viktigt att ta hänsyn till vid val av kompetensutveckling. Personalen bör ha en viss datorvana och ha positiv inställning till datorer för att en e-learning skall fungera på bästa sätt och resultatet med utbildningen skall blir bra. Tar företagsledningen inte hänsyn till personalens olika inlärningsstilar når man inte målet med utbildningen. Vi tror ändå att e-learning kan tillgodose olika inlärningsstilar, det påverkas framförallt av vilken form av elektroniskt verktyg som väljs. Videokonferens, PowerPoint presentation och textdokument är exempel på hur individer kan lära genom att se och höra samt att läsa. Att lära genom att göra något praktiskt kan ske med spel och simuleringar. Det går att rekonstruera händelser i företaget i en simulator och personalen kan gå igenom och testa olika förslag och strategier, detta utan att påverka den verkliga rörelsen. På detta sätt skaffar sig personalen erfarenhet och kunskaper om hur olika delar i företaget påverkar varandra och hur utfallet blir beroende på vilka beslut som fattas.

Ett företag som är positivt inställt till IT, datorer och användningen av dem tror vi har lättare att anamma e-learning som en kompetensutvecklingsform. Har personalen vanan att använda sig av datorer i det dagliga arbetet blir det naturligt att även använda dem för lärande i olika former. Det kan vara svårt att bryta gamla mönster och inse att det finns andra sätt att utbilda sig än det traditionella. Vi tror att ett företag med invanda rutiner och tillvägagångssätt har svårare att välja e-learning som en kompetensutvecklingsform. Däremot tror vi att unga företag har lättare att anpassa sig, då företagskulturen, med dess värderingar och attityder, inte hunnit rota sig.

5.1.2 Kunskaper

E-learning kan tillgodose olika behov av kunskap på olika sätt. Vi anser att baskunskaper med fördel kan förmedlas med e-learning, detta då de är generella kunskaper som passar för de flesta företag. Oftast förutsätts det att individen redan har dessa kunskaper men när detta inte är fallet går det att använda e-learning för att tillgodose behovet av baskunskaper. E-learning kan också användas för att utöka baskunskaperna, till exempel lära sig ett nytt språk eller datorprogram. För dessa baskunskaper kan standardutbildningar framtagna av e-learningproducenterna användas. Interaktiva kunskaper kan till viss del förmedlas via e-learning tror vi. Det vi tror kan förmedlas är information och tips om hur individen till exempel arbetar bättre i grupp eller håller ett möte. Däremot företags och kärnkunskaper måste anpassas till företaget, vilket kan vara omständigt och dyrt. Då måste kurserna utvecklas i samarbete mellan användaren och e-learningföretaget. Vi tror inte att all kärnkunskap kan förmedlas via e-learning, men detta är inte heller möjligt via traditionell klassrumsutbildning. Vi har föreställningen om att inte all kunskap kan dokumenteras utan viss kunskap måste spridas från person till person, den kunskap vi då menar är till exempel praktiska saker. Explicit kunskap är, som vi tidigare nämnt, möjlig att dokumentera och då även möjlig att sprida genom e-learning. Tvärtom är det med den tysta kunskapen som är svår att förmedla via e-learning eftersom den inte går att dokumentera och lagra.

5.1.3 Kostnader

En investering i kompetensutveckling innebär kostnader för företaget oavsett om det gäller traditionell undervisning eller e-learning. Det går inte att avgöra om e-learning är

ett billigare alternativ än den traditionella undervisningen. Det beror på vilken form av utbildning det skall vara, vilken sorts kunskap som skall förmedlas och hur många deltagare det finns. Vi har dock kommit fram till att företagsanpassad e-learning kan återanvändas och användas av flera och på detta sätt så blir kostnaderna lägre på längre sikt. En traditionell utbildning kostar även den pengar, lärare måste hyras in och eventuellt tillkommer lokal- och resekostnader. Även om det innebär stora kostnader att kompetensutveckla personalen får inte företagen ignorera det faktum att personalen är en tillgång som måste vårdas. Företaget får inte bara tänka på kostnader utan de måste också tänka på vad de får ut av investeringen på lång sikt.

5.1.4 Bifaktorer

De bifaktorer som vi kommit fram till i analysen är av vikt, men inte av avgörande betydelse, de måste dock ändå tas hänsyn till och beaktas noga. Ju mer utspritt ett företag är desto svårare blir det att veta till vem man skall vända sig för att få svar på de frågor man har. Personalen har vanligtvis bara insyn i den egna enheten och de kunskaper och erfarenheter som finns där. Vi tror att e-learning kan vara en möjlighet till att underlätta denna kunskapsspridning och därmed är det ett bra verktyg för företag som är utspridda på flera platser eller för stora ostrukturerade organisationer. Det är viktigt för ledningen att se vilken form av kompetensutveckling som passar personalen bäst och ger dem det bästa utbytet. Om inte ledningen lyssnar på de anställda om vilken form de trivs bäst med så kanske det inte blir en effektiv utbildning och är därmed bortkastad tid och pengar. De anställda kanske har egna förslag om hur de vill att det skall vara. Vi tror att det idag är viktigt för företagen att investera i teknik och informationsteknologi och e-learning är ett sätt att utnyttja den teknik företaget har. Särskilt i kunskapsföretag är det viktigt att hela tiden förnya sina kunskaper och hålla sig informerad om vad som händer inom det område där man befinner sig. Vi tror att detta är möjligt att göra med e-learning. Med e-learning kan individerna till stor del själva bestämma var och när de vill gå en kurs. Den här formen av utbildning är flexibel, både vad det gäller tid och plats. Vi tror inte att arbetsmiljön är en avgörande faktor vid valet om e-learning, men det kan påverka personalens inställning till e-learning. Finns det inte tillgång till avskilda studieplatser är risken stor att man störs av kollegor och exempelvis telefon.

När faktorerna är genomgångna och bedömda skall beslutsfattarna ta beslut om de skall använda sig av e-learning eller inte för kompetensutveckling. Kommer de fram till beslutet att e-learning inte skall användas kan de gå vidare och se om det är möjligt att sätta in resurser för att anpassa företaget till e-learning. Exempelvis kan det röra sig om teknik som måste införskaffas eller att personalen måste få en positivare inställning till datorer och e-learning. Anser beslutsfattarna att det inte är möjligt att anpassa företaget bör de välja traditionell utbildning istället. Om e-learning passar för företaget så är nästa steg att välja vilken form av e-learning som skall användas, detta görs genom att gå igenom faktorerna en gång till.

5.2 Val av e-learningverktyg

När ett företag har kommit fram till att e-learning är en kompetensutvecklingsform som passar är det av vikt att välja rätt e-learningverktyg. Detta för att företaget skall få maximalt utbyte av investeringen. Även här gäller situationssynsättet, det vill säga det finns ingen absolut lösning som passar alla företag bäst utan olika faktorer bör studeras

SLUTSATS

för att komma fram till rätt lösning. De faktorer som styr valet om företaget skall satsa på e-learning eller inte, styr även valet av vilket verktyg som företaget bör använda.

Valet av vilket verktyg som skall användas påverkas av flera olika saker i företaget och till vad e-learning skall användas. Som vi tidigare nämnt är definitionen av e-learning bred och därför passar olika verktyg för olika ändamål. I den matris vi tog fram i avsnitt 3.2.1 visade vi hur olika verktyg och kännetecken kopplades samman och vi vill nu gå ett steg längre och koppla samman dem med de olika faktorerna. För de olika verktygen vi tar upp i matrisen har inte arbetsmiljön inte avgörande betydelse. Det viktigaste är att det finns möjlighet till studiero för de anställda. Ledningens roll i matrisen är som vi nämnt att de bestämmer om e-learning ska användas och på vilket sätt. Valet påverkas av deras inställning till de olika verktygen och den kunskap de har om dem.

Mail är ett verktyg som kan användas för e-learning utan att det krävs stora datakunskaper av användaren. Kommunikationen kan ske till en eller flera och är en form av asynkron kommunikation. Med mail kan individer kommunicera med varandra på ett relativt enkelt sätt, frågor kan lätt ställas bara man vet till vem de skall ställas. Vi tror att alla former av explicit kunskap kan förmedlas via mail, däremot är praktiska kunskaper svåra att överföra på detta sätt. Det behövs inte någon avancerad teknisk utrustning för att kunna skicka e-mail, ett mail program och uppkoppling till Internet är vad som krävs. Med hjälp av mail kan information distribueras på ett enklare sätt inom företaget eftersom ett mail lätt skickas ut till flera användare och alla får då tillgång till samma information samtidigt.

Databaser är ytterligare ett verktyg som kan användas för att sprida information. Detta verktyg kräver en annan teknisk lösning än vad mail kräver. Databaser främjar kunskapsutbytet när personerna arbetar på olika platser, de kan med hjälp av databaserna vara uppdaterade och få information om kollegors projekt. Databaser kan skräddarsys för varje företag och vilken information den skall innehålla. Den kunskap som kan spridas genom databaser är den kunskap som någon annan inom företaget har, genom att dela med sig till andra kan arbetet underlättas. Som vi nämnt tidigare kan situationen vara den att det inte finns lärare och böcker inom område där kunskapen behövs eftersom området är nytt, då är andras kunskaper den enda källan.

Ett tredje verktyg för att förmedla kunskap är CD-ROM, den teknik som krävs är att datorerna har CD-ROM spelare. Den här formen av kunskapsförmedling lämpar sig bäst för företag som inte är så datormogna. Den information som lagras på CD-ROM kan vara både generell och skräddarsydd och lämpar sig bäst för enskilt bruk. Ett exempel på när CD-ROM är ett lämpligt verktyg är när ett företag vill utbilda de anställda om nya produkter och hur de fungerar, en demoversion i form av en CD-ROM.

Ett diskussionsforum/chatrum ingår ofta som ett moment i en kurs där deltagarna kan diskutera frågor som rör kursen, detta är ett effektivt sätt att ta del av de andras kunskaper. I en traditionell undervisning kan detta liknas vid den diskussion som uppstår i ett klassrum. Via ett diskussionsforum/chatrum kan individer dela med sig av sin tysta kunskap till andra genom att diskutera liknande händelser och situationer och på så sätt komma fram till en lösning. Detta är ett bra sätt för organisationer som är utspridda på olika platser att dela med sig av kunskaper och erfarenheter. Eftersom detta

verktyg till största del används synkront är det inte lika flexibelt som de övriga som kan användas när användaren själv har möjlighet.

Spel och simuleringar kan antingen vara av generell karaktär och då är det främst bas och interaktiva kunskaper som kan förmedlas. När det är företagets kärnkunskap som skall förmedlas, måste spelen och simuleringarna företagsanpassas. Här ges en chans att testa olika händelser och lösningar utan att påverka företagets verksamhet. På Ericsson använder de bland annat sig av spel och simuleringar för att kompetensutveckla sin personal. Vi tror att det här verktyget passar bäst för en personal som är ung och uppvuxen med datorer, de är inte främmande för att lära sig med hjälp av datorer. Spel och simuleringar kan vara oberoende av organisationsstrukturen då det är möjligt att sitta på olika avdelningar och trots det spela tillsammans.

5.3 Alternativ

Faktorerna kan ställas i jämförelse med vilket alternativ företaget har till att utbilda personalen och då menar vi främst traditionell utbildning. Därför sätter vi in de olika faktorerna i ett jämförelseperspektiv.

För ett företag vars *personal* inte har den *datormognad* som krävs för att använda e-learning kan den traditionella utbildningen vara ett bättre alternativ. Samtidigt anser vi att det är bra för personalen att lära sig använda datorer för framtida arbetsuppgifter då allting blir mer och mer datoriserat. Alla individer har olika *inlärningsstilar* och föredrar olika former av utbildning, en del vill ha möjligheten att själv styra hur de skall gå till väga, medan andra vill styras. Med e-learning kan lärandet styras mer av individen själv, då det är möjligt att repetera de moment som är viktiga och individen vill ha mer kunskap om, det är även möjligt att välja bort de moment man anser sig behärska. Vid en traditionell undervisning däremot styrs undervisningen av läraren som tar upp det som han tycker är det viktigaste, möjligheten att repetera kan hindras av lärarens vilja att gå framåt. Med en e-learningkurs kan det vara svårt för läraren att veta om informationen nått fram till deltagaren, det vill säga om han verkligen har förstått. Detta är lättare att upptäcka vid en traditionell kurs, då det är möjligt för läraren att se reaktioner och ansiktsuttryck hos de deltagarna samt att få en personlig kontakt. Vi anser att den *sociala* kontakt som uppstår mellan deltagarna vid en traditionell kurs är värdefull, det finns inte samma möjligheter till dessa kontakter vid en e-learning kurs. Det är därför viktigt att den kompletteras med fysiska träffar i någon form. Däremot kan e-learning hjälpa till att skapa kontakter runt om i världen, som annars inte varit möjliga. Vi tror att det finns grupper av människor som har mer negativ *inställning* till datorer och användningen av dem och föredrar då en traditionell utbildning. En del trivs även med att ha en personlig kontakt med den som leder kursen, medan andra själv vill styra över sin utbildning.

Vi tror att kunskaper om sociala frågor effektivt kan förmedlas via e-learning, vi ser inga hinder med det. Jämfört med traditionell utbildning tror vi att det fungerar lika bra, men ofta får man inte utbildning i sociala frågor på arbetet. Även dessa kunskaper kan behövas och då är e-learning ett alternativt sätt att förmedla dem på. E-learning är då ett alternativ till att inte få någon utbildning alls inom detta område.

Vi tror att när det gäller *kärnkunskaper* lämpar det sig bäst med traditionell utbildning. Här kan klassen komma fram till lösningar med hjälp av varandras erfarenheter och

kunskaper som tydligare kan komma fram vid fysiska träffar. Viss kärnkunskap kan distribueras med e-learning, men det är då viktigt att rätt verktyg för e-learning har valts och att materialet och kursupplägget är genomarbetat. Inom tekniska områden förändras det snabbt, det kan då vara svårt att få tag i uppdaterad kunskap och information. Till exempel som för Symbian som ligger i frontlinjen av sitt område. För dem kanske det inte finns möjlighet att få tillgång till en lärarledd utbildning, då inte läraren ännu har lärt sig ämnet. Då är e-learning bra, eftersom man kan få snabb information antingen direkt från experter och forskare inom området eller från speciella Internetsidor.

Ett företag som har kontor och fabriker på *olika platser* har fördel med e-learning jämfört med traditionell utbildning. De kan med e-learning lättare samordna de kunskaper som finns inom företaget och det finns dessutom möjlighet för alla inom samma företag att få tillgång till lika utbildning.

Har inte företaget den *teknik* som behövs för att e-learning skall fungera uppstår som vi ovan nämnt kostnader för att införa detta. Det måste dock stå i jämförelse med att traditionell utbildning också kostar. En investering i teknisk utrustning kan även användas till andra områden. E-learning utbildningar kan återanvändas och spridas till många i personalen. Inte bara ett fåtal utvalda får gå utbildningen utan den kan finnas tillgänglig för alla när den behövs.

E-learning och traditionell utbildning är *flexibla* på olika sätt. Deltagarna i en traditionell utbildning kan påverka kursen och läraren till att gå igenom ämnen de kommer på efterhand. En utbildning kan utvecklas olika beroende på vilka deltagarna är och deras förutsättningar och kunskaper. En e-learning kurs är möjlig att planera in när det passar och behov uppstår. Vissa e-learning kurser kräver samordning, vid till exempel diskussioner kan deltagarna behöva vara uppkopplade samtidigt.

Vi är medvetna om att *arbetsmiljön* påverkar studieresultaten. En individ som genomgår en utbildning med hjälp av e-learning på sin arbetsplats under arbetstid utsätts lättare för störande moment som till exempel telefon, andra medarbetare och stress över att hinna med sina arbetsuppgifter. Vid en traditionell utbildning avsätts särskild tid för studierna och risken för avbrott minskar. Även här kan stress dock påverka individen negativt, då tankar på hemmet och arbetet tar upp ens koncentration.

5.4 Komplement

Vi tror främst att e-learning skall vara ett komplement till den traditionella utbildningen, då den sociala faktorn försvinner med e-learning. Det är viktigt att kombinera e-learning med fysiska träffar för att på detta sätt utöka möjligheterna till att skapa nya kontakter och erfarenhetsutbyte. Tillsammans så kan individerna komma fram till lösningar som inte är möjliga om de endast har kontakt via Internet. Framförallt gäller detta praktiska lösningar där individerna måste se och testa olika lösningsförslag i problemets naturliga miljö. Då det uppstår olika behov av kunskap i olika situationer måste det också finnas flera sätt att tillgodose detta kunskapsbehov på. E-learning är en möjlighet att tillgodose behovet på men som vi tidigare påpekat passar det inte för all sorts kunskap. Viss sorts kunskap förmedlas bäst från person till person och då ofta från lärare till elev. I de situationer där teori och praktik ingår i samma utbildning kan de teoretiska bitarna förmedlas genom e-learning medan de praktiska momenten kräver handledning.

5.5 Slutord

Vi anser att det inte går att säga för vilken sorts företag e-learning passar bäst. Precis som situationssynsättet säger beror det på flera faktorer. Som vi visat med vår beslutsmodell måste faktorerna bearbetas i flera steg för att komma fram till om företaget skall satsa på e-learning. De faktorer som har den största betydelsen är enligt oss personalen eftersom det är de som skall ta del av utbildningen. Den andra viktiga faktorn är kunskaper, då det är de som skall förmedlas vid utbildningen, här är det avgörande vilken sorts kunskaper som skall spridas. Olika sorters kunskaper sprids bäst med olika former av undervisning. Den sista avgörande faktorn enligt oss är kostnader, som vi påpekat tidigare är det svårt att avgöra vilken sorts utbildningsform som är bäst att investera i om beslutsfattarna enbart tittar på kostnaderna. Det är dessa tre faktorer som är huvudfaktorerna, det finns också ett antal bifaktorer att titta på, vilka inte är lika avgörande vid första genomgången. Bifaktorerna är sedan med och styr valet av vilket verktyg av e-learning som företaget bör välja.

Vi tycker att tendenserna pekar på att e-learning är här för att stanna. Tekniken och pedagogiken utvecklas hela tiden och vi får erfarenheter och kunskap om vilka verktyg av e-learning som fungerat bäst och effektivast. Vi tror detta i förlängningen kommer att göra e-learning till ett bra alternativ och komplement till den traditionella utbildningen.

Referenslista

Publicerade källor

Böcker

Albinsson P., 1998, *Den lärande organisationen*, Brain Books, Jönköping.

Birchall, D., Lyons, L., 1995, *Skapa morgondagens virtuella organisation*. ISL Förlag, Göteborg.

Bruzelius, L., Skärvad, P-H., 1995, *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.

Bruzelius L., Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund.

Christoffersson, N-O., 1998, *Kostnadseffektiv distansutbildning*. Sou 1998:83, Distansutbildningskommittén, Nordstedts Tryckeri AB, Stockholm.

DUKOM, 1998, *Flexibel utbildning på distans*. Sou 1998:84, Distansutbildningskommittén, Nordstedts Tryckeri AB, Stockholm.

Ejvegård, R., 1996, *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Eneroth, B., 1984, *Hur mäter man vackert? En grundbok i kvalitativ metod*. Akademitext, Stockholm.

Eriksson, L-T., Hultén, P., Zettergren, T., 2000, *Flexibel utbildning på distans*. Centrum för flexibelt lärande i Söderhamn, Sandlund & Co.

Ellström, P-E., 1996, *Livslångt lärande*.

Fredholm, P., 2000, *Elektroniska Affärer*. Studentlitteratur, Lund.

Greve, A., 1997, *Organisationsteori - nya perspektiv*. Universitetsförlaget.

Halvorsen, K., 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Hansson, N., 1997, *Distansutbildning, förstudie på uppdrag av it-Blekinge*. Kaserstryckeriet, Karlskrona.

Hatch, M J., 2000, *Organisationsteori, moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

REFERENSLISTA

Holmberg, C., 1998, *På distans*. Sou1998:83, Distansutbildningskommittén, Nordstedts Tryckeri AB, Stockholm.

Hägg, I., Wiedersheim-Paul, F., 1994, *Modeller som redskap – att hantera företagsekonomiska problem*. Liber-Hermods, Malmö.

Lekvall, P., Wahlbin, C., 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Förlag AB, Göteborg.

Lundahl, U., Skärvad, P-H., 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.

Patel, R., Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund.

Patel, R., Tebelius, U., 1987, *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Sahlqvist, W., Jernhall, B., 1996, *Organisationen & den dolda kompetensen*. ISL Förlag AB, Göteborg.

Stewart, T-A., 1999, *Intellektuellt kapital – organisationer nya förmögenhet*, Nerenius & Santérus förlag.

Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L-T., 1991, *Att utreda, forska och rapportera*. Liber-Hermods, Malmö.

Sveiby K-E, 1997, *The organizational Welth*, Berret-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.

Artiklar

Ansari. M., *More to gain from Web-based training*, New Straits Time-management times, Malaysia, 2000-11-20.

Forsell C., Holm N., Lagerstedt A., Willstrand A., *E-learning är inte bok på burk*, Dagens Industri, 2001-01-16.

Inscoc, S., 2000, *E-learning catches on, shows no sign of slowing*. San Diego Business Journal, 2000-07-08, vol 21.

Kjaer Hansen L., *E- learning har störst potential för mjuka kunskaper*, Dagens Industri, 20001228.

Koch, M., 2000-03-02, *Svenska företag kan nå världsdominans*. Dagens-IT, www.dagensit.se

Lee, K., 2000, *Best E-learning incorporates classroom lessons*. Employee Benefit News, 2000-09-15, vol 14.

REFERENSLISTA

Linden, U., 2000-11-14, Om e-learning och vikten av en strategi för kompetensutveckling. www.skillwire.com

Milrad M., Folkman K., Integrating intelligent software agents into collaborative environments to support organizational learning, BIS 2000, Polen

Ogelid, H., 2000, *Viktigt för företag att se bortom all hype kring e-utbildning*. ComputerSweden Utbildningsguide, nr2 augusti 2000.

Petersson, D., 2000-09-06, Teknik och pedagogik måste gå hand i hand. Swelearning.com

Platts, M.J., Yeung M.B., *Managing learning and tacit knowledge*, Strategic Changenr6, 2000.

Svensson, F., 2000-09-28, *Nya kunskapsbranschen skjuter fart*. Swelearning.com

Von Mentzer Masip, H., *E-learning v1.1*. www.elearningportalen.nu

Wadström, K., Vakna! E-utbildning mer nit än möjlighet. Kapital, oktober, 2000.

Westelius, A., *Hur använder företag intranät för att sprida kunskap och skapa kontakter*, Management of Technology, 2000:2, Stockholm

Opublicerade källor

Rapporter

Lindrot, L., Karlberg, P., Andersson, M., 1998, *Plattformar för nätbaserad kompetensutveckling*. Learnways.

Persson, K., 1999, *Lärande över Internet – nya affärsmodeller och nya aktörer*. Sveriges Tekniska Attaché, San Francisco.

Rudenstam, A., 1999, *Distansundervisningsplattformar, Kritiska funktioner om valet av plattform*.

Internet

Academy World, www.academyworld.com

Cisco, www.cisco.se

E-learningportalen, www.elearningportalen.nu

Init, www.init.se

Intelligentia, www.intelligentia.se

Kunskapsföretag www.sveiby.com.au/ 2001-01-30

REFERENSLISTA

K-World, www.k-world.com

Learning Lab, www.learning-lab.net

Learnways, www.learnways.se.

Lexicon, www.lexicon.se

M2S, www.m2s.se

Maise, www.maise.com

Netcompetence, www.netcompetence.se

OpenUniversity, www.open.ac.uk

Proiciens, www.proiciens.se

www.ssv.gov.se

Övriga

Anders Nilsson, Blekinge Tekniska Högskola

Britt Larsson, Lexicon

Christer Jonsson, Klippan AB

Jan Lilja, SIMS

Jörgen Johnsson, AcademyWorld

Lasse Bourelius, Learning Lab

Magnus Östwall, Symbian

Nils-Gunnar Håkansson, Ericsson Software Technology

Valdi Ivancic, Intelligentia

Veronika Backus Lindberg, K-World