



UPPSALA  
UNIVERSITET

# **Strategisk kompetensutveckling**

## **- en studie av hur företag i Fredrikstad arbetar**

Uppsala universitet/Campus Gotland  
Institutionen för samhällsbyggnad och industriell teknik  
Examensarbete i industriell teknik 15hp  
2022/VT

Författare: Andrea Johansson och Josephine Kroon  
Ämnesgranskare: Carina Lindström  
Examinator: Maria Fredriksson

## **Abstract**

The purpose of this study was to investigate how the members of Fredrikstad Näringsförening work with internal competence development and whether it is done strategically or not, to find out how they can improve this work. The companies' views on the success factors and obstacles to competence development were also examined.

Competence is defined as an individual's potential ability to act in relation to a certain task, situation or context, in other words the ability to successfully perform a job. To successfully develop the competence of the individuals, strategic competence development should consist of the steps of mapping, planning, executing and evaluating. Research on how these steps should be carried out, together with the key principles of Total Quality Management and the PDSA cycle's working method, has formed the theoretical framework.

The data collection was carried out via a questionnaire that was sent out to Fredrikstad Näringsförening's members. The members answered questions regarding how they work with mapping, planning, executing and evaluating the internal competence development. The results showed that, for companies to work more strategically, there is potential for improvement in all steps, but mapping and evaluating are the ones that one should be prioritized. The lack of the key principles: to base decisions on facts, focus on the customer and continuous improvements was clearly noticeable in these steps. However, the key principle of everybody's participation seems to be largely complied with.

Finally, an implementation proposal is presented on how Fredrikstad Näringsförening can continue to work with its members to help them improve their work with strategic competence development.

*Keywords:* competence development, pdsa-cycle, strategic competence development, total quality management

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie var att undersöka hur medlemmarna till Fredrikstad Näringsförening arbetar med intern kompetensutveckling idag och om det sker strategiskt, för att därefter ta reda på hur de kan förbättra detta arbete. Även företagens syn på kompetensutvecklingens framgångsfaktorer och hinder undersöktes.

Kompetens definieras som en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext, alltså förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete. Strategisk kompetensutveckling bör bestå av stegen kartläggning, planering, genomförande samt utvärdering för att framgångsrikt utveckla kompetensen hos individerna. Forskning om hur dessa steg bör genomföras har tillsammans med hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling och PDSA-cykeln arbetssätt utgjort det teoretiska ramverket.

Datansamlingen genomfördes via en enkätundersökning som skickades ut till Fredrikstad Näringsförenings medlemmar, där de fick besvara frågor gällande hur de arbetar med att kartlägga, planera, genomföra samt utvärdera den interna kompetensutvecklingen. Resultatet visade att det finns förbättringspotential inom samtliga steg för att företagen ska arbeta mer strategiskt, men att stegen kartläggning och utvärdering är de som man bör fokusera på att förbättra i första hand. Avsaknaden av hörnstenarna att basera beslut på fakta, sätta kunden i centrum och att arbeta med ständiga förbättringar märktes tydligt i dessa steg. Hörnstenen att skapa möjlighet för alla att vara delaktiga verkar dock efterlevas till stor del.

Avslutningsvis presenteras ett implementeringsförslag över hur Fredrikstad Näringsförening kan arbeta vidare med sina medlemmar för att hjälpa de att förbättra sitt arbete med strategisk kompetensutveckling.

*Nyckelord:* kompetensutveckling, offensiv kvalitetsutveckling, pdsa-cykeln, strategisk kompetensutveckling

## **Förord**

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till Fredrikstad Näringsförening och framför allt vår handledare Robert Sjøborg som varit en viktig stöttepelare genom hela arbetet. Det hade inte varit möjligt att genomföra arbetet utan den handledning och hjälp vi har fått av honom. Vi vill även tacka vår ämnesgranskare Carina Lindström som varit starkt bidragande till att detta arbete har kunnat genomföras. Genom hennes motiverande och professionella handledning har vi tagit oss framåt i arbetet och även utvecklat vår egen akademiska förmåga. Ett tack riktas även till personerna på Kompetanseforum Østfold som tagit sig tid att läsa igenom och förbättra vår enkät, samt till Göran Gustafsson som hjälpt oss att göra de statistiska analyserna. Slutligen vill vi tacka alla de respondenter som genom sina utfyllande svar på enkäten har gett oss värdefull information till studien. Tillsammans har alla dessa personer bidragit till arbetet och dessutom gjort det möjligt för Fredrikstad Näringsförening att i framtiden kunna hjälpa sina medlemmar att utvecklas inom området för strategisk kompetensutveckling.

Skövde, maj 2022

Josephine Kroon

Fredrikstad, maj 2022

Andrea Johansson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 INLEDNING .....	1
1.2 PROBLEMBESKRIVNING .....	3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	3
<b>2. TEORI.....</b>	<b>4</b>
2.1 OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING.....	4
2.2 PDSA-CYKELN.....	7
2.3 KOMPETENS .....	8
2.3.1 <i>Kvalifikation och kompetens</i> .....	8
2.3.2 <i>Yrkeskunnande och kompetens</i> .....	9
2.4 KOMPETENSUTVECKLING.....	10
2.5 STRATEGISK KOMPETENSUTVECKLING.....	11
2.5.1 <i>Kartläggning</i> .....	13
2.5.2 <i>Planering</i> .....	15
2.5.3 <i>Genomförande</i> .....	15
2.5.4 <i>Utvärdering</i> .....	17
2.6 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH HINDER.....	19
<b>3. METOD.....</b>	<b>21</b>
3.1 DESIGN AV STUDIEN .....	21
3.2 DATAINSAMLINGSMETOD.....	21
3.2.1 <i>Urval</i> .....	23
3.3 DATAANALYS.....	24
3.4 VALIDITET, RELIABILITET OCH GENERALISERBARHET .....	24
3.5 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN .....	25
<b>4. RESULTAT .....</b>	<b>27</b>
4.1 RESPONDENTER .....	27
4.2 KARTLÄGGNING .....	29
4.3 PLANERING.....	33
4.4 GENOMFÖRANDE.....	35
4.5 UTVÄRDERING .....	36
4.6 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH HINDER.....	38
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>41</b>
5.1 KARTLÄGGNING .....	41
5.2 PLANERING.....	44
5.3 GENOMFÖRANDE.....	45
5.4 UTVÄRDERING .....	45
5.5 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH HINDER.....	47
5.6 SAMMANFATTNING .....	48
<b>6. DISKUSSION .....</b>	<b>50</b>

6.1 METODDISKUSSION .....	53
<b>7. SLUTSATSER.....</b>	<b>55</b>
7.1 SLUTSATSER.....	55
7.2 IMPLEMENTERINGSFÖRSLAG .....	56
7.3 REFLEKTION OCH FÖRSLAG PÅ FORTSATT UNDERSÖKNING/ARBETE .....	58
<b>REFERENSER.....</b>	<b>59</b>
<b>BILAGA 1 - ENKÄTEN I SIN HELHET.....</b>	<b>62</b>

## TABELLFÖRTECKNING

TABELL 3.1: <i>OPERATIONALISERING AV FRÅGESTÄLLNINGAR</i> .....	22
TABELL 4.1: <i>VIKTIGASTE KOMPETENSER FÖR FÖRETAGEN IDAG OCH VILKA DE BEHÖVER MER AV INOM FEM ÅR</i> .....	31
TABELL 4.2: <i>ANLEDNINGAR TILL ATT FÖRETAG ARBETAR MED KOMPETENSUTVECKLING</i> .....	38
TABELL 4.3: <i>ORSAKER TILL ATT FÖRETAG INTE INVESTERAR MER I KOMPETENSUTVECKLING</i> .....	39
TABELL 4.4: <i>POSITIVA ASPEKTER MED KOMPETENSUTVECKLING</i> .....	39
TABELL 4.5: <i>NEGATIVA ASPEKTER MED KOMPETENSUTVECKLING</i> .....	39
TABELL 4.6: <i>FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT LYCKAS MED KOMPETENSUTVECKLINGEN</i> .....	40

## FIGURFÖRTECKNING

<i>FIGUR 2.1:</i> ILLUSTRATION ÖVER HÖRNSTENSMODELLEN (BERGMAN & KLEFSJÖ, 2020, s. 49)....	5
<i>FIGUR 2.2:</i> PDSA-CYKELN BASERAD PÅ ILLUSTRATION AV BERGMAN OCH KLEFSJÖ (2020, s. 196) .....	7
<i>FIGUR 2.3:</i> RELATIONER MELLAN DE OLIKA INNEBÖRDerna I BEGREPPET YRKESKUNNANDE (ELLSTRÖM, 1992, s. 38) .....	9
<i>FIGUR 2.4:</i> EN MODELL FÖR ATT ARBETA EFFEKTIVT MED KOMPETENSUTVECKLING (SIS, 2017, s. 4).....	13
<i>FIGUR 2.5:</i> ILLUSTRATION AV KIRKPATRICKS (2007) UTVÄRDERINGSMODELL.....	18
<i>FIGUR 4.1:</i> ANTAL RESPONDENTER INOM DE REPRESENTERADE BRANSCHERNA. ....	27
<i>FIGUR 4.2:</i> FÖRDELNINGEN AV FÖRETAGENS STORLEK BASERAT PÅ ANTAL ANSTÄLLDA.....	28
<i>FIGUR 4.3:</i> FÖRDELNINGEN AV FÖRETAGENS STORLEK BASERAT PÅ OMSÄTTNING.....	28
<i>FIGUR 4.4:</i> I VILKEN GRAD FÖRETAGEN ARBETAR MED KOMPETENSUTVECKLING. ....	29
<i>FIGUR 4.5:</i> ANTAL AV FÖRETAGEN SOM ANVÄNDER DE OLIKA METODERNA FÖR ATT KARTLÄGGA BEFINTLIG KOMPETENS. ....	29
<i>FIGUR 4.6:</i> ANTALET FÖRETAG SOM ANVÄNDER DE OLIKA METODERNA FÖR ATT KARTLÄGGA KOMPETENSBEHOV. ....	30
<i>FIGUR 4.7:</i> ANDEL AV FÖRETAGEN SOM HAR, RESPEKTIVE INTE HAR, EN SYSTEMATIK FÖR ATT KARTLÄGGA KOMPETENSBEHOVEN. ....	31
<i>FIGUR 4.8:</i> RESPONDENTERNAS SKATTNING AV HUR VÄL KARTLÄGGNINGEN AV KOMPETENSER FUNGERAR, PÅ EN 10-GRADIG SKALA.....	32
<i>FIGUR 4.9:</i> SKILLNADEN I GRAD AV SYSTEMATIK BEROENDE PÅ HUR MÅNGA ANSTÄLLDA FÖRETAGET HAR. ....	33
<i>FIGUR 4.10:</i> ANDEL AV FÖRETAGEN SOM HAR, ALTERNATIVT INTE HAR, EN STRUKTURERAD PLAN FÖR DE KOMPETENSHÖJANDE AKTIVITETERNA.....	33
<i>FIGUR 4.11:</i> RESPONDENTERNAS SKATTNING AV HUR VÄL PLANERINGEN FUNGERAR, PÅ EN 10-GRADIG SKALA. ....	34
<i>FIGUR 4.12:</i> SKILLNADEN I HUR STRUKTURERAD PLANEN FÖR KOMPETENSUTVECKLINGEN ÄR BEROENDE PÅ HUR MÅNGA ANSTÄLLDA FÖRETAGET HAR.....	35
<i>FIGUR 4.13:</i> ANTALET FÖRETAG SOM ANVÄNDER SIG AV DE OLIKA FORMERNA AV KOMPETENSHÖJANDE AKTIVITETER. ....	35
<i>FIGUR 4.14:</i> RESPONDENTERNAS SKATTNING AV HUR VÄL AKTIVITETERNA FUNGERAR, PÅ EN 10-GRADIG SKALA. ....	36



<i>FIGUR 4.15:</i> ANDEL AV FÖRETAGEN SOM UTVÄRDERAR EFFEKTERNA AV DE GENOMFÖRDA KOMPETENSHÖJANDE AKTIVITETERNA PÅ INDIVID- ELLER ORGANISATIONSNIVÅ. ....	36
<i>FIGUR 4.16:</i> RESPONDENTERNAS SKATTNING AV HUR VÄL UTVÄRDERINGEN FUNGERAR, PÅ EN 10-GRADIG SKALA. ....	37
<i>FIGUR 4.17:</i> SKILLNADEN I GRAD AV UTVÄRDERING BEROENDE PÅ HUR MÅNGA ANSTÄLLDA FÖRETAGET HAR. ....	38
<i>FIGUR 7.1:</i> DE FYRA STEGEN SOM TILLSAMMANS SYFTAR TILL ATT IDENTIFIERA KOMPETENSGAP UTIFRÅN VERKSAMHETENS EGNA FÖRUTSÄTTNINGAR (SIS, 2017, S. 9).....	57

# 1. INTRODUKTION

*I detta inledande avsnitt presenteras bakgrunden till den problemformulering som arbetet behandlar, för att läsaren ska få en introduktion till ämnet. Därefter beskrivs syftet med arbetet och de frågeställningar som avses besvaras.*

## 1.1 Inledning

Under 1900-talet har en omfattande utveckling skett i vårt samhälle där vi har gått från att vara ett industrisamhälle till att bli ett kunskapssamhälle (Gotvassli, 2007, s. 14). Dagens samhällen kan därför kallas för kunskapsekonomier där den viktigaste resursen är mänsklig kunskap och ekonomin är direkt baserad på produktion, distribution och användning av kunskap (OECD, 1996, s. 7). För organisationer och företag innebär detta att kunskap idag kan utgöra deras viktigaste konkurrensfördel, vilket i sin tur har gjort att intresset för knowledge management har vuxit enormt sedan mitten av 1990-talet (Gotvassli, 2007, ss. 36-37; North & Kumta, 2018, s. 12). Knowledge management handlar om hur organisationer skapar, delar och applicerar kunskap (North & Kumta, 2018, s. 13) och konceptet har utgångspunkt i en rationell syn på kunskap, som något individer kan ha och skaffa sig. Knowledge management kan alltså översättas till det som på svenska benämns kompetensförsörjning. Med denna syn på kunskap blir kompetensutveckling inom en organisation något som kan operationaliseras, implementeras, kontrolleras och mätas (Gotvassli, 2007, s. 45).

Samtidigt med utvecklingen till ett kunskapssamhälle, och framfarten av knowledge management, har även utvecklingen av kvalitetstekniken och framväxten av offensiv kvalitetsutveckling tagit fart. Kvalitet har gått från att bara handla om överensstämmelser med specifikationer, till att bli en hel filosofi som involverar olika arbetssätt och verktyg, med ett mål om ständiga förbättringar (Wen m.fl., 2022, s. 92). Offensiv kvalitetsutveckling har visat sig ha en positiv effekt på företags effektivitet och konkurrenskraft (Qasrawi m.fl., 2017, s. 1034; Mas-Machuca m.fl., 2021, s. 220; Ali & Johl, 2021, s. 22) vilket har medfört att offensiv kvalitetsutveckling, på engelska Total Quality Management (TQM), har dominerat både forskarnas och marknadens intresse under de senaste decennierna (Wen m.fl., 2022, s. 108).

Mas-Machuca m.fl., (2021, s. 222) beskriver offensiv kvalitetsutveckling och knowledge management som beroende av varandra. De menar att knowledge management bidrar till organisationens prestation genom innovation, men att innovation utan ett ständigt kvalitets- och förbättringsarbete är värdelöst. På samma sätt menar de att offensiv kvalitetsutveckling bidrar till organisationens prestation genom ständiga förbättringar, men att detta kräver innovation för att konkurrenskraften ska finnas kvar på lång sikt. Samtidigt skriver Ali och Johl (2021, s. 19) att den miljö för inläring och träning som

organisationen skapar är en av framgångsfaktorerna för att lyckas med offensiv kvalitetsutveckling. Om man ser på det från andra hållet så beskrivs offensiv kvalitetsutveckling som en övergripande filosofi som behöver appliceras på alla delar, och i alla processer, av verksamheten för att vara framgångsrikt (Ali & Johl, 2021, s. 21; Wen m.fl., 2022, s. 106), således även i de processer där organisationen hanterar kompetens och utvecklingen av denna.

Kompetensutveckling har alltså blivit en viktig sak för organisationer och företag som arbetar med kvalitet, men det har även blivit en viktig sak för den nya generationen av arbetskraft. Möjligheter till personlig utveckling är en viktig faktor när man ska välja arbetsgivare, och att göra en individuell karriär är numera viktigare än tryggheten vid att stanna länge på en och samma arbetsplats (Naim & Lenka, 2017, s. 2; Dachner m.fl., 2021, s. 6). Individuer väljer idag arbetsgivare som ger dem möjlighet till att utveckla sig, vilket ger organisationer och företag ännu en anledning till att satsa på kompetensutveckling. Det handlar inte endast om att lyckas rekrytera ny arbetskraft, utan även om att lyckas behålla den arbetskraft man redan har.

Men trots att det finns många anledningar för företag att satsa på kompetensutveckling av sina anställda, är det långt ifrån alla som arbetar strategiskt och strukturerat med det. I en kompetensrapport för norska företag som PwC (2022, s. 5) publicerat kommer de fram till att kompetensutveckling av de anställda är ett tema som står högt på dagordningen, men att det endast är 28% av företagen som har ett övergripande kompetensutvecklingsprogram. PwC (2022, s. 13) visar dessutom att det är väldigt få företag som baserar sina analyser av kompetensbehov på datainsamlingar. Det verkar därmed finnas ett utbrett problem bland norska företag gällande deras arbete med kompetensutveckling, som varken sker strategiskt eller strukturerat, vilket gör att kompetensutvecklingsprocessen inom många företag håller en låg kvalitet och att företagen inte klarar av att täcka de kompetensbehov som de har. Detta styrks av Rørstad m.fl., (2022, s. 18) som visar att 66% av norska företag inte klarade av att täcka sina kompetensbehov under 2021, vilket är en större del än någonsin.

Att implementera de hörnstenar som offensiv kvalitetsutveckling bygger på, både generellt inom organisationen och i det specifika arbetet med kompetensutveckling, kan vara en väg att gå för att företagen ska kunna förbättra detta arbete. Offensiv kvalitetsutveckling är en helhetlig teori som bygger på värderingar, verktyg och arbetssätt som tillsammans genererar högre kundtillfredsställelse med en mindre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 47). Genom att integrera värderingarna att basera beslut på fakta, ständigt arbeta med förbättringar och att skapa möjlighet för allas delaktighet kan arbetet med kompetensutveckling utvecklas och kvaliteten höjas. Då innehavandet av kunskap är den viktigaste konkurrensfördelen företag kan ha (Gotvassli,

2007, ss. 36-37), bör en förbättring av processen att anskaffa sig den kunskapen kunna leda till ökad konkurrenskraft. Dessutom är offensiv kvalitetsutveckling, som tidigare nämnt, direkt förknippat med ökad effektivitet och konkurrenskraft (Qasrawi m.fl., 2017, s. 1034; Mas-Machuca m.fl., 2021, s. 220; Ali & Johl, 2021, s. 22).

## 1.2 Problembeskrivning

Fredrikstad Näringsförening är en lokal norsk organisation i Fredrikstad, vars syfte är att arbeta för att öka näringslivsattraktiviteten och den näringsekonomiska utvecklingen inom regionen Viken (FNF, 2018, s. 1). Med bakgrund av den problematik gällande kompetensutveckling bland norska företag, som presenterats ovan, har Fredrikstad Näringsförening identifierat att företagen i Fredrikstad inte är ett undantag. Trots att den norska regeringen införde en kompetensreform 2020 som innebar att kompetensutvecklande insatser blev mer kostnadseffektiva för både privatpersoner och företag (Kunnskapsdepartementet, 2020), har många av de lokala företagen ändå inte utnyttjat sig av de erbjudanden som finns.

I den strategiska plan som Fredrikstad Näringsförening har formulerat har de skrivit att de vill stärka medlemmarnas kompetens och då framför allt deras strategiska förmåga (FNF, 2018, s. 2). I linje med denna strategi har de därför upprättat en projektplan där målet dels är att förstå varför företagen inte nyttjar de erbjudanden för kompetensutveckling som finns på marknaden, samt att utveckla en metod för hur företagen kan arbeta med strategisk kompetensutveckling. En inledande del i detta projekt innebär att skapa kunskap om hur företagen arbetar med kompetensutveckling idag, samt vilka förbättringsområden som finns. Dock har Fredrikstad Näringsförening ännu inte haft resurserna för att starta arbetet, varpå författarna har fått möjligheten att genomföra denna studie för att hjälpa dem att skaffa sig dessa kunskaper.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur medlemmarna till Fredrikstad Näringsförening arbetar med intern kompetensutveckling idag och om det sker strategiskt, för att därefter ta reda på hur de kan förbättra detta arbete, med utgångspunkt i offensiv kvalitetsutveckling. Utöver detta ska även medlemmarnas inställningar till kompetensutveckling undersökas. De frågeställningar som studien ämnar besvara är:

- Hur arbetar företagen med att kartlägga, planera, genomföra samt utvärdera den interna kompetensutvecklingen?
- Finns det områden att förbättra för att arbetet ska bli mer strategiskt och i så fall vilka områden?
- Vilka framgångsfaktorer och hinder ser medlemmarna gällande kompetensutveckling?

## 2. TEORI

*I detta avsnitt ges en övergripande bild av den teoretiska referensram som använts i arbetet. Här beskrivs teorier, begrepp och forskning som genomförts på ämnet strategisk kompetensutveckling.*

### 2.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling är ett vedertaget begrepp inom området kvalitetsteknik som beskriver ett ramverk bestående av värderingar, verktyg och arbetssätt som en organisation kan använda för att arbeta med kvalitetsfrågor integrerat i verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 42). Begreppets internationella motsvarighet är Total Quality Management (TQM) och även om Bergman och Klefsjö (2020, s. 47) menar att den svenska versionen till viss del anpassats till de svenska förhållandena och den svenska arbetskulturen, så kommer begreppen i denna rapport att behandlas som samma sak.

Bergman och Klefsjö (2020, s. 47) menar att ordet ”utveckling” inom offensiv kvalitetsutveckling dels handlar om att utveckla en verksamhets olika processer och produkter, men att det även inkluderar att stötta den personliga utvecklingen hos medarbetarna. Ordet ”offensiv” markerar att det sammantaget handlar om att man ständigt ska arbeta aktivt med att förbättra, förändra samt förebygga. Offensiv kvalitetsutveckling utgör därmed en helhetlig teori där man använder och integrerar värderingar, verktyg och arbetssätt tillsammans, i syfte att generera en högre kundtillfredsställelse med en mindre resursåtgång för verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 47).

Offensiv kvalitetsutveckling bygger på sex grundläggande värderingar, vilka benämns som hörnstenar, och samtliga av dessa behöver stötts av konkreta verktyg och väl valda arbetssätt för att de tillsammans ska kunna utgöra den väsentliga helheten som eftersträvas med offensiv kvalitetsutveckling. Detta visualiseras genom den så kallade hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2020, ss. 48-49) som presenteras i figur 2.1.



Figur 2.1: Illustration över hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 49)

Hörnstenarna utgör grunden för offensiv kvalitetsutveckling och den kultur som dessa tillsammans skapar är något som organisationen hela tiden behöver arbeta för att uppnå. Detta kan de göra genom att kontinuerligt använda de arbetssätt och verktyg som presenteras inom ramen för offensiv kvalitetsutveckling, samt genom att applicera värderingarna som principer när beslut ska fattas inom organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 60). De arbetssätt som finns inom offensiv kvalitetsutveckling kan beskrivas som en kedja av aktiviteter som utförs så att någon av hörnstenarna stötts, och för att dessa ska vara effektiva kan de verktyg som finns användas (Bergman & Klefsjö, 2020, ss. 62-63). Vilka arbetssätt och verktyg som stöder hörnstenarna kan förändras, exempelvis genom teknologisk utveckling (Bergman & Klefsjö, 2020, s.63), men hörnstenarna utgör fortfarande basen för den förbättringskultur som förespråkas. Av den här anledning är hörnstenarna den huvudsakliga utgångspunkten i den här uppsatsen. Nedan följer en kortare genomgång av de sex hörnstenarna:

#### *Utveckla ett engagerat ledarskap*

Denna hörnsten ligger symboliskt i botten på hörnstensmodellen då den beskrivs som grundläggande för att en organisation över huvud taget ska kunna utveckla en kultur för offensiv kvalitetsutveckling. Den bygger på ett konstant och genuint engagemang från ledningen, och att chefer är engagerade, tydliga och trovärdiga är en förutsättning för att skapa även medarbetarnas engagemang (Bergman & Klefsjö, 2020, ss. 48,59). Bergman och Klefsjö (2020, s. 463) påtalar även att det är viktigt att ledarna inom en organisation stödjer och säkerställer att alla medarbetare får den personliga utvecklingen som krävs för både individens och verksamhetens behov.

#### *Sätt kunderna i centrum*

Denna hörnsten är naturligt nog placerad i centrum av hörnstensmodellen och innebär att organisationen behöver identifiera sina kunder, ta reda på deras behov och

förväntningar, för att därefter eftersträva att uppfylla, men helst överträffa, dessa. Med begreppet kunder menas både de externa kunderna (de som företagets produkter/tjänster ska skapa värde för) samt de interna kunderna (företagets medarbetare, vilka är de som påverkar det värde företaget skapar för de externa kunderna) (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 50).

#### *Basera beslut på fakta*

De beslut som tas inom organisationen behöver vara väl underbyggda och inte påverkas av slumpen och vilseledande information, om de ska ge den önskade effekten. Därför behöver olika former av fakta samlas in och struktureras, för att därefter kunna analyseras och utgöra en bra grund för korrekta beslut (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 52).

#### *Arbeta med processer*

En stor del av det som sker inom en verksamhet sker i processer. När man arbetar med processerna läggs fokus på hur man arbetar, och inte enbart på vad resultatet blir. Genom att studera hur arbetet sker uppstår möjligheten att förbättra processerna och arbeta på ett smartare, bättre samt mer kostnadseffektivt sätt, vilket är en förutsättning för att organisationen ska kunna skapa produkter/tjänster som utgör ett högre värde för kunden (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 53).

#### *Arbeta ständigt med förbättringar*

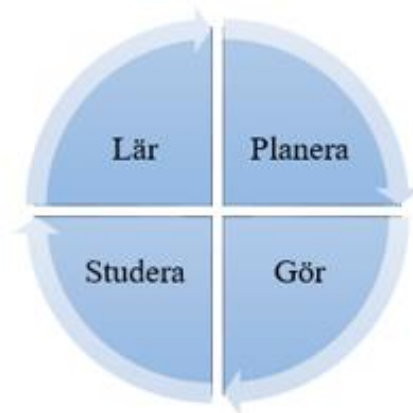
För att organisationer ska kunna möta den samhällsutveckling som sker och de förändrade kundbehov som uppstår behöver de hela tiden arbeta med att förbättra sin verksamhet. En organisation som inte förbättrar sig blir snabbt omsprungen av konkurrenterna. De ständiga förbättringarna innefattar både små och stora förändringar, som t ex enkelt genomförbara medarbetarförslag eller mer komplexa strukturella förändringar, och det gäller att ständigt förbättra både de egna processerna samt den produkt/tjänst som organisationen erbjuder (Bergman & Klefsjö, 2020, ss. 54-55).

#### *Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga*

Den sista hörnstenen innebär att skapa möjligheter för alla i verksamheten att få vara delaktiga genom att ha inflytande samt möjlighet att påverka (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 57). Bergman och Klefsjö (2020, s. 474) menar att medarbetare som ges möjligheten att utvecklas också upplever känslan av att vara viktig för verksamheten, vilket leder till en ökad grad av nöjdhet och känslan av att man tillför något med sitt arbete. Detta i sin tur bygger motivation och engagemang, och just motiverade och engagerade medarbetare är något som blir alltmer viktigt för att företag ska lyckas, med tanke på den snabba förändringstakt som finns i samhället idag (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 150).

## 2.2 PDSA-cykeln

Bland de många arbetssätt och verktyg som finns att tillgå inom offensiv kvalitetsutveckling är förbättringscykler kanske ett av de viktigaste. Bergman och Klefsjö (2020, s. 195) beskriver förbättringscyklar som övergripande projektmodeller för förbättringsarbete, dvs de beskriver hur processen bör se ut för att förbättringsarbetet ska



Figur 2.2: PDSA-cykeln baserad på illustration av Bergman och Klefsjö (2020, s. 196)

vara framgångsrikt. PDSA-cykeln, som också sägs vara symbolen för arbetet med ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 54), är en välanvänd förbättringscykel som bygger på fyra steg som på engelska utgörs av: Plan, Do, Study, Act, vilket på svenska brukar översättas till: Planera, Gör, Studera, Lär (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 196). Det är när dessa fyra steg appliceras i en cykel som förbättringsarbetet blir systematiskt och kontinuerligt, se figur 2.2.

Det första steget innebär att man noggrant analyserar problemet eller förbättringsområdet och planerar innan man agerar. Det finns mängder med verktyg till hjälp för att göra detta och här är bland annat värderingen att basera beslut på fakta viktig, dvs att man inte reagerar på fel saker utan att man genom t ex beskrivande statistik kan tydliggöra var problemet ligger. Nästa steg handlar om att genomföra det man har planerat, för att sedan i det tredje steget studera det man har gjort. Även för detta finns det en mängd verktyg för att underlätta arbetet med att se vilka effekter den genomförda förbättringsåtgärden lyckats ge. Det sista steget innebär att man tar lärdom av det som genomförts för att minimera risken att ett liknande problem uppstår på nytt. Om förbättringen blev framgångsrik behöver den permanentas innan man kan gå vidare och använda PDSA-cykeln för nästa problem, men om förbättringen inte lyckades ge det förväntade resultatet behöver man börja om i cykeln för att arbeta vidare med problemet. (Bergman & Klefsjö, 2020, ss. 196-197)



## 2.3 Kompetens

Jacobsen och Thorsvik (2014, ss. 221-222) menar att medarbetarnas kompetens blir allt viktigare för organisationer idag då det värdeskapande som sker inom verksamheten är beroende av deras kompetens. Ellström (1992, s. 21) definierar begreppet kompetens som:

*“En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete.”*

Utgångspunkten för denna definition tas i begreppen arbete och individ, där arbetet avser en uppsättning av problem eller uppgifter som individen ska lösa för att uppnå ett godtagbart resultat (Ellström, 1992, ss. 20-21). För att kunna lösa uppgiften på ett framgångsrikt sätt menar Ellström (1992, s. 23) att individen behöver både relevanta kunskaper samt olika intellektuella förmågor och färdigheter. Till dessa förmågor och färdigheter räknas bland annat förmågan att ta beslut och att lösa problem, engagemang, handlag för uppgiften, kunna samarbeta m. fl. (Ellström, 1992, s. 21).

Lindmark och Önnevik (2006, ss. 195-196) beskriver begreppet kompetens på liknande sätt då de förklarar att en individ behöver ha färdigheter i det som ska genomföras, och grundläggande för dessa färdigheter är att individen först har kunskaperna gällande den faktagrund som uppgiften utgår ifrån, men även kunskapen om de metoder som finns för att lösa uppgiften. En del av en individs kompetens utgörs även av erfarenheter, då det krävs erfarenhet av att genomföra uppgiften för att det ska kunna utföras på ett effektivt och bra sätt.

Även i det norska språket förklaras kompetens som ett bestående av kunskaper, hållningar, förmågor och färdigheter, vilket går i linje med de definitioner som presenterats ovan (Gotvassli, 2007, s. 24). Gotvassli (2007, s. 24) menar även att kompetensbegreppet har en bredare betydelse än endast kunskap inom det svenska och det norska språket, men att det i den engelskspråkiga litteraturen är *knowledge* som blivit det huvudsakliga begreppet för att beskriva kompetens i arbetslivet (Gotvassli, 2007, s. 24).

### 2.3.1 Kvalifikation och kompetens

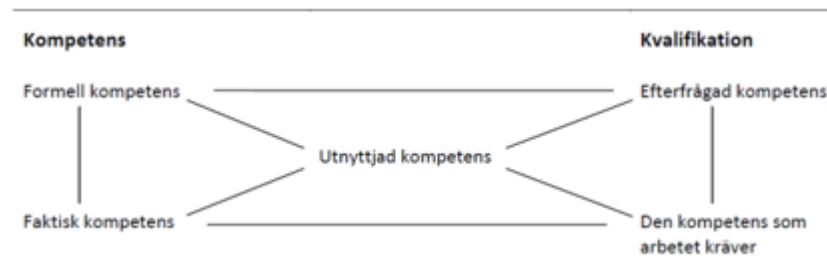
Det finns ett annat begrepp som är nära besläktat med kompetens och som också nyttjas i samband med utförandet av en uppgift, nämligen kvalifikation. Med kvalifikationsbegreppet flyttas fokus från den individuella kompetensen till uppgiften eller arbetet i sig (Ellström, 1992, ss. 29-30).

Ellström (1992, s. 30) delar in kvalifikation i två innebörder. Den första är gällande de kvalifikationer som, informellt eller formellt, efterfrågas och föreskrivs av arbetsgivaren

för ett visst arbete. Det andra är gällande de faktiska kvalifikationerna som krävs av själva arbetet eller uppgiften. Det är den senare innebörden som anses utgöra det fundamentala inom kvalifikationsbegreppet vilket beror på att det rent logiskt bör vara arbetets faktiska krav som ligger till grund för de efterfrågade och föreskrivna kvalifikationerna (Ellström 1992, s. 30). Lindmark och Önnevik (2006, s. 198) använder uttrycket tröskelkompetens, i stället för kvalifikationer, vilket de förklarar som nödvändiga kompetenser som krävs för att en verksamhet ska kunna fungera, d.v.s. organisationens minimikrav på kompetens.

### 2.3.2 Yrkeskunnande och kompetens

Ellström (1992, s. 38) menar att båda ovan nämnda begrepp, kvalifikation samt kompetens, även kan sättas i förhållande till begreppet yrkeskunnande. Detta begrepp har fem innebörder som alla relaterar till varandra, vilket presenteras i figur 2.3.



Figur 2.3: Relationer mellan de olika innebörderna i begreppet yrkeskunnande (Ellström, 1992, s. 38)

Den *formella kompetensen* syftar till kompetens som individen har förvärvat genom formell utbildning och som kan dokumenteras genom t ex intyg, betyg eller liknande, medan den *faktiska kompetensen* syftar till den reella kompetensen individen besitter och som denne potentiellt kan nyttja för att utföra ett arbete eller lösa en uppgift (Ellström, 1992, s. 38)

Den *efterfrågade kompetensen* syftar till de kvalifikationskrav som efterfrågas för ett arbete, medan den *kompetens som arbetet kräver* syftar till det som krävs för att en individ ska kunna utföra arbetet på ett framgångsrikt sätt (Ellström, 1992, s. 38), dvs de faktiska kvalifikationerna. Som förklarades tidigare, borde den kompetens som arbetet kräver utgöra grunden och samspela med den efterfrågade kompetensen (Ellström, 1992, s. 41).

Den *utnyttjade kompetensen* syftar till den kompetens en individ besitter, och som denne även nyttjar i arbetet (Ellström, 1992, s. 38). Den utnyttjade kompetensen behöver inte alltid stämma överens med individens faktiska kompetens, vilket Ellström (1992, ss. 41-42) förklarar med att det förekommer även enklare uppgifter inom de flesta arbeten som

inte kräver att individen utnyttjar sin fulla kompetens. Men det finns även tillfällen när individers möjligheter att utnyttja sin fulla kompetens hindras, genom t ex bristande motivation eller erfarenhet (Ellström, 1992, s. 42).

Om medarbetaren saknar motivation så spelar det därmed ingen roll vilken/vilka kompetenser eller färdigheter denna har, för avsaknaden av motivation bidrar även till avsaknad av engagemang till att vilja lyckas med de uppgifter man ställs inför (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 150). Därför påtalar Bergman och Klefsjö (2020, s. 474) att när det kommer till att tillhandahålla utveckling för medarbetarna, så handlar det inte endast om att säkerställa att de har de kunskaperna som krävs för det aktuella arbetet, utan det är lika viktigt att säkerställa att medarbetarna ständigt ges möjligheter att utveckla, förbättra och bredda sin förmågan samt sina kunskaperna, vilket inkluderar även personlig utveckling.

#### **2.4 Kompetensutveckling**

Ellström (1992, s. 106) beskriver kompetensutveckling som:

*”...de olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden.”*

De åtgärder som denna definition hänvisar till avser bland annat utbildning av personalen, men det kan även vara åtgärder som syftar till att underlätta det informella lärandet i det dagliga arbetet (Ellström, 1992, s. 16). Ovan beskrivna definiering faller väl in i uttrycket intern kompetensutveckling, som enligt Lindmark och Önnevik (2006, s. 204) syftar till att vidareutveckla den arbetskraft ett företag redan har inom verksamheten, till skillnad från extern kompetensutveckling som syftar till att i stället rekrytera kvalificerad arbetskraft utifrån.

Lindmark och Önnevik (2006, s. 172) förklarar att några av de grundläggande uppgifterna inom intern kompetensutvecklingen är att utveckla och lagra den erfarenhet och kunskap som finns inom verksamheten, vilket kan göras genom bland annat utbildningar av olika slag men även genom att underlätta spridningen av kunskaper inom företaget. Att arbeta med kompetensutveckling på ett strukturerat sätt genererar flera positiva effekter, som att det t ex skapar engagemang samt tillfredsställer behov hos medarbetaren att bli bättre och utvecklas i sitt arbete (Lindmark & Önnevik, 2006, ss. 172, 230). Kompetensutveckling ökar således inte endast kompetenser och färdigheter utan ger även en ökad motivation, vilket är en viktig del för verksamhetens framgång. Kompetenta och motiverade medarbetare är mer villiga att prestera lite extra, vilket kommer generera fördelar för verksamheten i form av att medarbetaren försöker lösa problem som uppstår eller att de gärna hjälper sina kollegor. Detta stöttar i sin tur både

produktivitet och kvalitet och därmed även verksamhetens ekonomiska resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 222-223).

Att medarbetare med rätt kompetens kan genomföra arbetet mer effektivt och med bättre resultat borde därmed utgöra en stor anledning till att företag ska arbeta aktivt med kompetensutveckling (Lindmark & Önnevik, 2006, s. 205). Dock påtalar Ellström (1992, s. 123) att åtgärder för kompetensutveckling vanligen sker akut inom de flesta organisationer och de är därför sällan baserade på rätt grunder eller ur ett vidare perspektiv, vilket vanligen beror på att det saknas en strategi för kompetensutveckling.

## **2.5 Strategisk kompetensutveckling**

En strategi utgör en beskrivning för vad företaget ska göra för att nå sina uppsatta mål, dvs den beskriver ”vägen mot målet” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 34). Strategier kan nyttjas från två olika perspektiv. Antingen som en generisk strategi, som syftar till att positionera företaget i förhållande till konkurrenterna, eller som en resursbaserad strategi som syftar till att stärka de interna förhållandena inom verksamheten (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 35). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s. 38) så utgör det senare perspektivet källan till ett företags långsiktiga effektivitet, då det är de interna resurserna som kan ge företaget de största konkurrensfördelarna.

En av dessa interna resurser utgörs av humankapitalet, dvs den kompetens som finns hos verksamhetens medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 38). Det är denna typ av resurs som idag ses som en allt viktigare konkurrensfaktor, vilket gör att företag idag behöver arbeta mer med strategisk kompetensutveckling för att kunna vara långsiktigt konkurrenskraftiga (North & Kumta, 2018, s. 56; Ferreira, et al., 2020, s. 121). Att arbeta strategiskt och kontrollerat med kompetensutveckling har visat sig skapa ekonomiska fördelar på olika sätt, bland annat genom minskade cykeltider i produktion och minskade problem, ökad innovationsförmåga samt bättre kvalitet och ökad kundnöjdhet (Hansson, 2013, s. 11; North & Kumta, 2018, s. 59).

När det kommer till att arbeta med kompetensutveckling på ett strategiskt sätt så finns det flera olika inriktningar för vilka delar detta bör bestå av. Till exempel föreslår Hansson (2013, s. 70) att det består av tre kärnuppgifter:

- *Identifiera kompetens och kompetensbehov* - Organisationen behöver utveckla en beskrivning över vilka kompetenser som verksamheten behöver. Detta gäller både företagets kompetenser samt medarbetarens eller arbetsgruppens kompetenser (Hansson, 2013, s. 74). Detta sker genom kompetensanalyser som kan omfatta både vilka kompetenser som är aktuella idag, men även vilka kompetenser som kan vara efterfrågade i framtiden (Hansson, 2013, s. 179).

- *Åtgärder för att skapa och behålla kompetens* - Organisationen behöver skapa åtgärder för kompetensutveckling för de behov man har, men även för kompetensöverföring där medarbetarna kan både lära av andra och lära tillsammans med varandra (Hansson, 2013, ss. 72-72). Att lära av andra kan ske på olika sätt där kompetens överförs från en person till en annan, bland annat genom delaktighet i att lösa problem, men även i mer kollektiv form som t ex genom kurser (Hansson, 2012, s. 161).
- *Ledning av kompetensutveckling* - Att leda kompetensutveckling består av att man behöver skapa bra villkor i det dagliga arbetet, där man underlättar för den informella kompetensutvecklingen att ske (Hansson, 2013, s. 71).

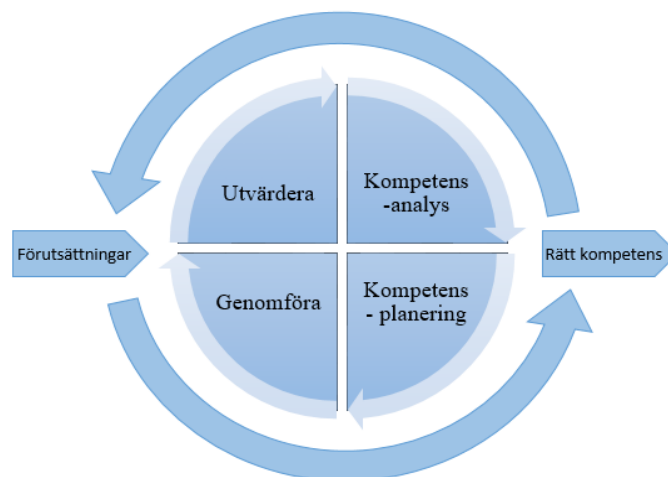
Anttila (1999, ss. 42-43) förklarar i stället att strategisk kompetensutveckling kan delas in i fem områden:

- *Omvärlden och verksamhetsplanen* - Vilka förändringar står verksamheten inför? Syftet är att skapa en syn på vilka kompetensbehov organisationen har, baserat på verksamhetsplanen och de övergripande strategierna, men även utifrån den utveckling som sker i omvärlden.
- *Kompetenskrav* - Vilka kompetenser behövs? Dessa är baserade på den kartläggning som genomförs för vilka kompetensbehov man kom fram till under den första delen.
- *Nuläge* - Vilken kompetens har vi? Syftar till att synliggöra vilken/vilka kompetenser som finns inom verksamheten i nuläget, i förhållande till de identifierade behoven.
- *Analys och utvecklingsplan* - Hur kan vi skaffa kompetensen som saknas? Syftar till att prioritera kompetensbehov samt fastställa vilka åtgärder eller aktiviteter som krävs för att utveckla dessa på bästa möjliga sätt.
- *Uppföljning* - Är vi på rätt väg? Syftar till att utvärdera vilka effekter aktiviteterna gett och om man uppfyllt de mål man hade för åtgärden.

Gemensamt för båda tillvägagångssätten som beskrivits ovan, är att den strategiska kompetensutvecklingen behöver utgå från någon form av kartläggning eller analys över vilka kompetenser som verksamheten har idag samt vilka kompetenser som kommer behövas i framtiden, för att därefter planera in aktiviteter för att täcka de eventuella gapen. När aktiviteterna genomförts krävs även någon form av utvärdering för att man ska kunna avgöra effekten av de genomförda aktiviteterna.

Ovan nämnda steg: kartläggning, planering, genomförande samt utvärdering utgör enligt standard SS 624070:2017 (SIS, 2017, s. 4) en bra modell för att arbeta med kompetensförsörjning på ett effektivt sätt som ämnar att säkerställa utvecklingen av rätt

kompetens utifrån de behov verksamheten har. Denna modell, som presenteras i figur 2.4, är utformad enligt PDSA-cykeln (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 196) och när denna följs kan företaget ställa relevanta mål, för att därefter utveckla och upprätthålla den kompetens verksamheten behöver för att kunna utvecklas och få konkurrensfördelar på både lång och kort sikt (SIS, 2017, s. 3).



Figur 2.4: En modell för att arbeta effektivt med kompetensutveckling (SIS, 2017, s. 4).

Som figur 2.4 visar så krävs det att företaget även skapar förutsättningar för att kompetensförsörjningen ska fungera effektivt, som att man arbetar systematiskt och strukturerat med processer för att hantera t ex omvärlden och verksamhetens intressenter, medarbetar- och ledarskap samt dokumentation. När detta sker får man en output i rätt kompetens vilket förbättrar verksamhetens prestanda, men även ständigt underlag för att förbättra hela processen med kompetensutveckling (SIS, 2017, ss. 6, 11).

### 2.5.1 Kartläggning

Det verkar råda en viss enighet om att en start på kompetensutvecklingsprocessen handlar om att genomföra en gap-analys (Lindmark & Önnevik, 2006, s. 203; SIS, 2017, s. 9; North & Kumta, 2018, s. 160; SIS, 2020, s. 3). Standarden SS-ISO 10015:2020 (SIS, 2020, s. 3) beskriver att det är de gap som finns mellan den befintliga kompetensen samt den kompetens som krävs som ska prioriteras och åtgärdas. Detta är något som behöver ske fortlöpande då kompetens är en färskvara som ständigt påverkas av förändringar inom både företaget och för medarbetarnas situation och behov, men även av förändringar i omvärlden. Det gäller därmed att analysera och spana efter dessa förändringar för att sedan kunna använda det för att skapa en bild över behoven (Hansson, 2013, ss. 163-164).

För att en verksamhet ska fungera behöver företaget först och främst ha klart för sig vad som krävs för att arbetet ska kunna utföras, dvs vilka kvalifikationer eller tröskelkompetenser behövs (Ellström, 1992, ss. 29-30; Lindmark & Önnevik, 2006, s. 198). Även Anttila (1999, s. 87) påtalar vikten av att beskriva vilka kompetenskrav som finns, för utan det som underlag är det svårt att arbeta med kompetensutveckling på ett effektivt sätt. För att skapa sig kunskaper kring detta behöver därför någon form av uppgifts- eller arbetsanalys genomföras (Ellström, 1992, s. 31). Att ta fram kompetensprofiler kan vara ett sätt för företag att beskriva vad som är viktigt och varför, och genom dessa fastställa vad som krävs för olika uppgifter i verksamheten eller för specifika roller (Lindmark & Önnevik, 2006, ss. 202-203). Enligt Lindmark och Önnevik (2006, s. 203) utgör dessa analyser det första steget i arbetet med kompetensutveckling.

Därefter är det dags att identifiera vilken kompetens som företagets medarbetare besitter i dagsläget (SIS, 2017, s. 10), och för denna kartläggning kan flera olika metoder användas. Enligt SS 624000:2016 (SIS, 2016, s.11), som syftar till att underlätta arbetet med att validera individuell kompetens, kan bland annat metoder som självskattning, autentisk bedömning i reell miljö, skriftliga uppgifter och kunskapstest användas för att kartlägga en medarbetares kompetens. Även intervjuer eller frågescheman kan användas som metod (Hansson, 2013, s. 179). Oavsett vilken metod för kartläggning man använder så påtalar dock Hansson (2013, s. 179) att det viktigaste i detta arbete är att de som är berörda känner sig delaktiga för att analyserna ska accepteras.

North och Kumta (2018, s. 165) menar att det är relativt enkelt att mäta och kartlägga vilken kompetens som finns i verksamheten idag, och att svårigheten i stället ligger i att identifiera vilken kompetens som behövs i framtiden. De presenterar därför en strategisk kunskapsanalys som kan användas för att ta reda på de framtida kompetenserna (North & Kumta, 2018, s. 166). Analysen bygger på att man fokuserar på kunderna, företagets styrkor samt konkurrenterna och innefattar därför frågorna:

- Vilka kompetenser förväntar sig våra kunder inom 3 år? Vad kan vi göra för att utveckla de kompetenserna?
- Vad gör vi bättre än våra konkurrenter? Vad kan vi göra för att befästa dessa styrkor?
- Vad gör våra konkurrenter bättre än oss? Vad kan vi lära av dem?

Denna strategiska analys har enligt Hansson (2013, s. 169) i syfte att snabbt kunna ge underlag för att bedöma hot och möjligheter och de behöver därmed inte vara helt fullständiga eller djupgående. Som grund för analysen kan olika former av

personalrapporter, affärsprognoser eller kompetensauditar utgöra bra redskap (Hansson, 2013, ss. 170-173).

Det finns även andra modeller tillgängliga som kan användas för att göra en omvärldsanalys där kompetensbehov som kan uppstå identifieras, exempelvis PESTLE-modellen. Det är en modell där man analyserar organisationens verksamhet och sådant som kan påverka verksamheten i framtiden. PESTLE är en förkortning som står för olika dimensioner av organisationens omgivning som ska analyseras; politiska, ekonomiska, sociologiska, teknologiska, lagar och ekologiska (Hallin m.fl., 2019, ss. 77-78).

### **2.5.2 Planering**

Att kartlägga och analysera framtida och nuvarande kompetenser ger en bild över vilka behov som finns, men därefter krävs att detta behov preciseras genom en kompetensplanering (Anttila, 1999, s. 105; SIS, 2017, s. 19). En komplett kompetensutvecklingsplan bör innehålla följande för att den ska kunna utgöra en bra grund för en effektiv kompetensförsörjning: mätbara mål, målgrupp, aktiviteter, prioriteringen av aktiviteter, tid för genomförande och vem som är ansvarig (Anttila, 1999, s. 129; SIS, 2017, ss. 10-11). För att skapa en bra planering för kompetensutveckling bör företaget även genomföra andra uppgifter som att t ex se över lagkrav, fastställa resurser, identifiera leverantörer samt överväga olika aktiviteter för att höja kompetensen (SIS, 2020, s. 4).

Idag finns det dock en rad globala arbetsrelaterade trender, som att t ex arbetsuppgifter är mer komplexa än rutinbaserade, att anställda har mindre tid över till formella kompetensutvecklande aktiviteter och att individer i större grad byter arbetsplats (Dachner m.fl., 2021, s. 6). Detta menar Dachner m.fl. (2021, s. 5) gör att ansvaret för kompetensutvecklingen inte endast kan ligga på företaget, utan det behöver delas mellan organisationen och den individ som ska utvecklas. Ett delat ansvar mellan organisationen och den anställda där båda parter är delaktiga bör därför leda till att den mest passande kombinationen av aktiviteter planeras och genomförs (Dachner m.fl., 2021, s. 11).

### **2.5.3 Genomförande**

Det finns en mängd olika sätt att genomföra kompetenshöjande aktiviteter på, vilket inkluderar både utbildning för medarbetarna men även aktiviteter för att främja möjligheter för medarbetarna att lära sig i arbetet. Man brukar därför dela in dessa aktiviteter i två kategorier: formellt samt informellt lärande (Kock & Ellström, 2011, s. 73).



*Formellt lärande*

Till denna kategori hör organiserade och planerade aktiviteter, vilket vanligen handlar om kurser eller utbildningar av olika slag (Kock & Ellström, 2011, s. 73). Hansson (2013, s. 155) beskriver det formella lärandet mer som olika former av att överföra kompetens från en person till en annan. Även om det fortfarande primärt utgörs av kurser där läraren överför kompetens till eleven, så omfattar det även lärande från chef till medarbetare eller kollega till kollega.

Kurser är vanligtvis framtagna för att lära ut förutbestämda kompetenser genom diskussioner, övningar och föreläsningar, och de är bra att nyttja när det t ex handlar om att överföra nya färdigheter och kompetenser för olika tekniker. De kan ske både internt eller externt, och det finns för- och nackdelar med båda alternativen. När det gäller externa kurser eller utbildningar har de bland annat fördel i form av att medarbetarna kan samla nya kunskaper som inte finns inom verksamheten, medan en nackdel vanligen utgörs av att de kan vara allt för generella i sitt innehåll vilket gör att det kan vara svårt att omsätta den nya kunskapen i den egna verksamheten (Lindmark & Önnevik, 2006, s. 176).

Gällande interna kurser eller utbildningar så har de fördelar i form av att företaget kan utbilda flera medarbetare på samma gång, vilket kan hålla nere både kostnaderna samt tiden för genomförandet, samt att innehållet och upplägget kan utgå från verksamhetens egna speciella förutsättningar. Nackdelar för interna kurser kan utgöras av att kursen eller utbildningen saknar andra perspektiv och eventuellt nya kunskaper utifrån (Lindmark & Önnevik, 2006, s. 177; Hansson, 2013, s. 156).

*Informellt lärande*

Till denna kategori hör aktiviteter som sällan planeras eller organiseras, utan lärandet sker på regelbunden basis i det dagliga arbetet (Kock & Ellström, 2011, s. 73). Denna form av kompetensutveckling sker i hög grad genom samverkan med andra, och det är genom att delta i t ex problemlösning eller i genomförandet av en uppgift som medarbetaren förstår hur saker fungerar och hur det ska göras (Hansson, 2013, s. 158).

Det som sker i det informella lärandet har vanligen inte som huvudsyfte att kompetensutveckla, utan utgör mer en ständigt pågående process där medarbetarna förbättrar sin prestanda genom att utföra aktiviteter tillsammans med andra som en del av arbetet (Kock & Ellström, 2011, s. 74). Dock är det fortfarande en viktig källa för att utveckla medarbetarnas kompetens (Hansson, 2013, s. 158). Men hur effektiv denna form av kompetensutveckling blir avgörs av hur den lärande miljön ser ut i företaget. En lärande miljö innebär att det finns möjlighet till att lära sig på arbetsplatsen, stöttning

från ledningen samt ett fungerande samarbete i arbetsgruppen (Kock & Ellström, 2011, s. 83).

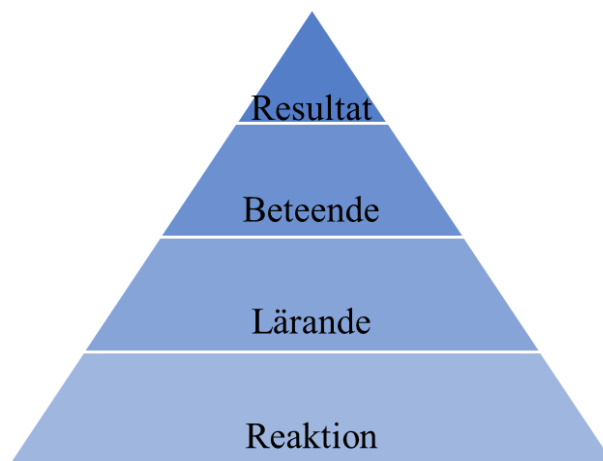
Att arbeta i projektgrupper eller att nätverka med kollegor utgör former för det informella lärandet, men företag kan även förstärka möjligheten för medarbetarna att lära tillsammans med andra i det dagliga arbetet på flera sätt. Bland annat genom att skapa tillfällen att mötas mellan funktioner, anordna arbetsplatser som främjar kontakt samt att ha teknik för snabb tillgång till, och utbyte av, information (Hansson, 2013, s. 159). Att underlätta för medarbetare att bygga erfarenheter och kunskaper i arbetet kan även främjas genom bland annat jobbrotaion (Dachner m.fl., 2021, s. 9).

Vilken av de olika formerna för kompetensutveckling, formellt eller informellt lärande, som är bäst finns det inget tydligt svar på. I stället har flertalet studier visat att en blandad inläring utgör det bästa alternativet, speciellt när det gäller individer i arbetslivet (Kumar & Pande, 2017, s. 1118; Mubayrik, 2018, s. 263). Blandad inläring innebär att utvecklingen av kompetens sker genom att flera olika typer av aktiviteter genomförs, t ex både med hjälp av teknologi och på traditionellt vis, schemalagt och icke-schemalagt, strukturerat och ostrukturerat (Kumar & Pande, 2017, s. 1118; Mubayrik, 2018, s. 263).

#### **2.5.4 Utvärdering**

Att utvärdera kompetenshöjande aktiviteter utgör det sista och mest kritiska steget för att mäta resultatet av kompetensutvecklingen (Allasamman & Callinan, 2021, s. 1). Curado & Sousa (2021, s. 285) menar till och med att utbildningar är ofullständiga utan utvärdering. Även Hansson (2013, s. 11) påtalar att utvärderingen är viktig och menar att det är de företag som inkluderar detta i sin kompetensutvecklingsprocess som lyckas skapa de stora fördelarna, och därmed även blir mer framgångsrika än sina konkurrenter. Trots detta är utvärderingen ett steg som vanligtvis ignoreras (Alsalamah & Callinan, 2021, s. 1; Curado & Sousa, 2021, s. 284).

Kirkpatrick (2007) har skapat en modell för att utvärdera olika inlärnings- och utbildningsprogram som är enkel att förstå, samtidigt som den skapar en struktur för utvärderingen (Alsalamah & Callinan, 2021, s. 3). Modellen består av 4 nivåer, vilka presenteras i figur 2.5.



Figur 2.5: Illustration av Kirkpatrick's (2007) utvärderingsmodell

*Nivå 1 - Reaktion.* Den första nivån är reaktion och innebär att man mäter deltagarnas reaktion på kursen/programmet som de har deltagit i (Kirkpatrick, 2007) och därmed utvärderas huruvida deltagarna upplevde att kursen var värdefull eller inte (Alsalamah & Callinan, 2021, s. 3). Ett vanligt sätt att utvärdera reaktionen är att deltagarna får fylla i en kursutvärdering med frågeställningar gällande hur de upplevde t ex innehållet i kursen, utbildaren, utbildningsmaterialet osv (Alsalamah & Callinan, 2021, ss. 3-4).

*Nivå 2 - Lärande.* Den andra nivån innebär i stället en utvärdering av lärandet, vilket kan vara svårt att mäta men som ändå är av stor vikt. Om inget lärande har skett hos individen kan man inte förvänta sig ett förändrat beteende, och syftet med kursen/programmet går förlorad (Kirkpatrick, 2007). Enligt Alsalamah och Callinan (2021, s. 5) kan läranderesultat utvärderas i tre aspekter: kognitivt (har kunskaperna ökat?), attityder (har attityden eller motivationen förändrats?) samt färdigheter (har de tekniska färdigheterna förbättrats?).

*Nivå 3 - Beteende.* Den tredje nivån är en utvärdering av beteendet som individen visar när den kommer tillbaka i arbetsmiljön. Det är möjligt att individen har lärt sig något på kursen men att detta ändå inte kommer fram i ett förändrat beteende på arbetsplatsen, vilket gör att det finns en anledning att även utvärdera detta (Kirkpatrick, 2007). För att utvärdera beteenden kan metoder som t ex observationer, självbedömningar eller mer objektiva prestationsindikatorer användas (Alsalamah & Callinan, 2021, s. 5). Dock påtalar Alsalamah och Callinan (2021, s. 5) att en utvärdering av beteenden inte bör genomföras i direkt anslutning till kursen, utan som tidigast efter tre månader, vilket

beror på att man som individ behöver få tid till att praktisera sina nya färdigheter innan de omsätts till ett förändrat beteende.

*Nivå 4 - Resultat.* Den fjärde och sista utvärderingen handlar om resultat och är kanske den mest intressanta för organisationen. På denna nivå utvärderar man vilka resultat som utbildningen eller utbildningsprogrammet gett för organisationen, vilket t ex kan handla om kostnadsreduceringar, ökad produktivitet eller bättre kvalitet (Kirkpatrick, 2007; Alsalamah & Callinan, 2021, s. 4). För att kunna utvärdera resultatet är det nödvändigt att fastställa vilka kriterier som ska utvärderas, och dessa bör vara baserade på olika intressenters perspektiv och en förståelse för vem som kan dra nytta av kursen. Att samla in och analysera detta kan vara kostsamt och tidskrävande, men det genererar oftast ett stort värde för företaget (Alsalamah & Callinan, 2021, s. 5).

Den utvärdering som genomförs av de kompetenshöjande aktiviteterna behöver därefter användas som underlag för att se om de mål som hade ställts för aktiviteten under planeringen har uppfyllts. Om så inte är fallet bör förslag till att förbättra kompetensutvecklingen tas fram för att ständigt förbättra processen och samtidigt säkerställa att det fortsatta arbetet går i linje med företagets strategiska riktning (SIS, 2017, ss. 11, 14).

## **2.6 Framgångsfaktorer och hinder**

För att ett företag ska kunna skapa sig konkurrensfördelar med en strategisk kompetensutveckling, krävs det att denna strategi är företagsunik och inte endast kopierad från något annat företag som lyckats med detta arbete (Gotvassli, 2007, s. 123; Hansson, 2013, s. 11). Visserligen kan en kopierad strategi ge enstaka fördelar, som t ex ökad trivsel bland medarbetarna, men det skapar ytterst sällan några större konkurrensfördelar i det egna företaget (Hansson, 2013, s. 53). Hansson (2013, s. 11) menar i stället att de företag som är framgångsrika inom området gör mer än sina konkurrenter när det kommer till att analysera sina kompetensbehov, genomföra kompetenshöjande aktiviteter samt att följa upp dessa. Dock är det vanligt förekommande att företag lägger stora resurser på själva genomförandet av utvecklingsåtgärder, men att dessa åtgärder endast bygger på svaga analyser och beslutsunderlag (Anttila, 1999, s. 163; PwC, 2022, s. 13).

Traditionellt sett så tenderar företag även att endast definiera sina kompetensbehov på det man redan gör idag eller på vad man gjort tidigare, dvs att de saknar den proaktiva synen på kompetensutveckling. Det är vanligt att företag ser hinder med den proaktiva synen, då det är både komplext och tidskrävande att identifiera kompetensbehoven för en verksamhet (Vakola m.fl., 2007, s. 260). Men för att kompetensutvecklingen ska bli effektiv så krävs det att man arbetar med båda delar, d.v.s. kartläggning för både

framtida och nuvarande behov. Därefter är det företagets förmåga att synliggöra sambanden mellan dessa behov till åtgärderna och utvärderingarna, som blir avgörande för effektiviteten och företagets framgång med kompetensutvecklingen (Anttila, 1999, s. 163).

Den lärande miljön som Kock och Ellström (2011, s. 83) presenterade som avgörande för om individerna lär sig av de kompetenshöjande aktiviteterna eller inte, kan ses som en framgångsfaktor. Att arbetsplatsen främjar lärande, att ledningen visar stöttning och att det finns ett fungerande samarbete i arbetsgruppen påverkar hur effektivt de kompetenshöjande insatserna fungerar. Denna lärande miljö är därför eftersträvansvärd för organisationer som vill lyckas med kompetensutveckling.

Att kompetenshöjande aktiviteter är kostsamma är ett hinder som vanligen påtalas, främst för små- och medelstora företag. Då de mindre företagen inte har lika stora ekonomiska resurser som större företag, så tenderar de att inte satsa lika mycket på åtgärder för kompetensutveckling, även om deras behov är likvärdiga. Detta beror vanligen på att de har svårare för att satsa ekonomiska medel när man inte får snabba resultat, men även för att man inte ser nytta med utbildningen i sig och inte förstår hur en satsning kan förbättra verksamheten (Curado & Sousa, 2021, ss. 283-284).

### 3. METOD

*I detta avsnitt presenteras den metod som använts för att besvara frågeställningarna i studien, hur väl den fungerat samt etiska ställningstaganden i förhållande till genomförandet.*

#### 3.1 Design av studien

Denna studie syftar till att undersöka hur företag i Fredrikstad med omnejd kan förbättra sitt arbete med strategisk kompetensutveckling. Detta innefattar att skapa en förståelse kring hur de arbetar idag och vilka attityder de har gentemot kompetensutveckling. Det handlar därmed om att skapa förståelse och kunskaper för ämnesområdet, vilket gör att studien har en kvalitativ inriktning (Wenemark, 2005, s. 54). Patel och Davidsson (2019, ss. 52-53) förklarar även att en kvalitativ studie innebär att eftersträva en djupare beskrivning av ett fenomen eller en situation, samt att man försöker skapa en förståelse. Även denna beskrivning passar väl in på denna studies syfte.

Då vi ämnar undersöka den strategiska kompetensutvecklingen bland samtliga av Fredrikstad Näringsförenings medlemmar, vilka består av företag från en mängd olika branscher samt företag i olika storlekar, så får vi möjlighet att presentera deskriptiv statistik men även att mäta eventuella samband mellan hur man arbetar med kompetensutveckling beroende på storlek på företag. Detta gör att vår studie även får inslag av kvantitativ inriktning (Patel & Davidsson, 2019, s. 51). Patel och Davidsson (2019, s. 52) menar att det är vanligt förekommande att studier har både kvalitativa och kvantitativa inslag, vilket många gånger kan skapa utrymme för att belysa ett problem på ett mer fylligt sätt.

Studien genomförs deduktivt, vilket innebär att en befintlig teori är utgångspunkten och att denna teori testas i en specifik situation. Att ha ett deduktivt arbetssätt innebär att teorin bestämmer vilken information som samlas in, hur den tolkas och vilka slutsatser som dras (Patel & Davidson, 2019, s. 26). I detta fall är det offensiv kvalitetsutveckling som är den teori som studien huvudsakligen utgår från, men även aktuell forskning kring strategisk kompetensutveckling används.

#### 3.2 Datainsamlingsmetod

För att samla in data har en enkätundersökning genomförts. En enkätundersökning är enligt Ejlertsson (2005, s. 11) lämplig att använda då man inom studien vill samla in data från en stor mängd respondenter. Med tanke på det stora antalet medlemsföretag Fredrikstad Näringsförening har, ansågs därmed en enkätundersökning vara den mest lämpliga metoden för att samla in data. En annan fördel med att genomföra enkätundersökningar vid insamling av data från en stor mängd respondenter är att

frågeställningarna samt svarsalternativen till största delen är standardiserade. Detta gör att det blir relativt enkelt att tolka en stor mängd data (Ejlertsson, 2005, ss. 11-12) vilket är en fördel i detta fall med tanke på den tidsbegränsning som finns för genomförandet av denna studie.

Innan en enkät kan skickas ut behöver en operationalisering av frågeställningar genomföras, vilket innebär att man bryter ner problemområdet i mindre områden baserat på studiens syfte och frågeställning, för att därefter konstruera frågor som ska täcka in varje område (Ejlertsson, 2005, s. 46). De områden som utformas ska konkretiseras till frågor som respondenterna kan förstå och kan svara på (Wenemark, 2017, s.100). Ejlertsson (2005, s. 46) menar att en operationalisering bör genomföras stegvis, där man först formulerar vad som ska mätas, för att sedan gå in på hur det ska mätas. Därför genomfördes operationaliseringen inom denna studie i två steg, där studiens frågeställningar först bröts ned i områden, för att sedan beskrivas hur de skulle mätas inom respektive område. Vilka områden som identifierades samt hur de skulle mätas presenteras i tabell 3.1.

Tabell 3.1: *Operationalisering av frågeställningar*

Områden	Vad mäta?	Hur mäta?
Bakgrundsinformation	Storlek på företag, bransch, omsättning, roll i företaget	Fasta svarsalternativ baserade på tidigare enkäter av FNF
Kartläggning	Vilka metoder används (för nuvarande samt kommande behov), finns systematik, hur väl fungerar det	Fasta svarsalternativ för metoder, skala för hur väl det fungerar, öppna svar för att beskriva
Planering	Finns det planering, hur väl fungerar det	Fasta svarsalternativ, skala för hur väl det fungerar, öppna svar för att beskriva
Genomförande	Vilka former används, hur väl fungerar det	Fasta svarsalternativ för former, skala för hur väl det fungerar, öppna svar för att beskriva
Utvärdering	Utvärderar man, på vilken nivå, hur väl fungerar det	Fasta svarsalternativ, skala för hur väl det fungerar, öppna svar för att beskriva
Framgångsfaktorer och hinder	Vilka fördelar ser man, hinder, orsaker till att man inte kompetensutvecklar	Öppna svar för att inte påverka respondenterna med färdiga alternativ

*Not 3.1:* Tabellen presenterar resultatet av operationaliseringen av frågeställningar som genomfördes för enkätundersökningen.

Efter operationaliseringen börjar formuleringen av frågorna, och Wenemark (2017, ss. 107-119) föreslår sju principer för hur frågor bör formuleras för att de ska vara tydliga och enkla att besvara för respondenten. Dessa principer är:

- *Fråga och svarsalternativ ska hänga ihop*, dvs att frågan ska kunna besvaras med de svarsalternativ som anges, samt att de ska anses vara naturliga svar på frågan.

- *Frågorna ska ställas entydigt*, dvs att frågorna ska kunna tolkas och uppfattas likadant av samtliga respondenter.
- *Ställer en fråga i taget*, dvs inte ställa två frågor på en och samma gång.
- *Undvik dubbla negationer*, dvs inte använda två negativa uttryck i samma fråga.
- *Väl lämpliga tidsangivelse*, dvs tänka på att frågor med tidsangivelser behöver beakta hur lång tid tillbaka en respondent kan minnas.
- *Var försiktig med hypotetiska frågor*, då de inte alltid ger en sann bild samt kan upplevas svåra att besvara.
- *Undvik ledande frågor*, för att inte rikta respondenten mot ett visst svar.

Baserat på dessa sju principer formulerades ett antal konkreta frågor för vart och ett av de områdena som identifierades i operationaliseringen. Totalt formulerades 32 frågor som alla kan ses i bilaga 1 där enkäten presenteras i sin helhet. Då enkäten skickas till företag i Norge har frågorna i den slutgiltiga versionen skrivits på norska. Gällande det första området inom operationaliseringen, bakgrundsinformation, utgörs detta av de bakgrundsfrågor som krävs vid enkätundersökningar. Dessa har som syfte att samla in information om respondenterna för att få variabler som kan nyttjas för att analysera eventuella skillnader eller samband i resultatet (Ejlertsson, 2005, s. 86).

Enkäten skapades som en webbenkät genom en online-tjänst från Questback som Fredrikstad Näringsförening har tillgång till. När enkäten hade skapats i denna onlinetjänst skickades ett mail ut till samtliga 1042st mailadresser som finns i Fredrikstad Näringsförenings medlemsregister. Dessa mailadresser tillhör främst ledare och chefer på företagen. Respondenterna hade sedan en månad på sig att besvara enkäten. En påminnelse om att besvara enkäten skickades ut till respondenterna efter en vecka, då det anses vara en bra tidsperiod för de som inte fått chans att svara på det första utskicket p.g.a. frånvaro eller liknande (Wenemark, 2005, s. 223).

### 3.2.1 Urval

Urvalet av respondenter till enkätundersökningen genomfördes som ett bekvämlighetsurval (Patel & Davidsson, 2019, s. 141), då de personer som enkäten skickades till fanns lättillgängliga genom att deras mailadresser redan var sammanställda i Fredrikstad Näringsförenings medlemsregister. Detta register kunde sedan på ett enkelt sätt föras in i den onlinetjänst där enkäten skapades.

Ett bekvämlighetsurval kan även genomföras baserat på vad som är rimligt för studiens syfte (Wenemark, 2005, s. 215). Då en del av syftet med denna studie är att undersöka hur Fredrikstad Näringsförenings medlemmar arbetar med kompetensutveckling idag, så var det även rimligt att det var just deras medlemmar som utgjorde respondenter för denna enkätundersökning.



### 3.3 Dataanalys

För att bearbeta och analysera den data som samlades in har både kvantitativa och kvalitativa analysmetoder använts. Den kvantitativa datan har bearbetats i programmet Minitab. För att besvara frågeställningen gällande hur företagen arbetar med de olika stegen av den interna strategiska kompetensutvecklingen användes huvudsakligen kvantitativ bearbetning av datan, där deskriptiv statistik av företagets tillvägagångssätt användes i första hand. Deskriptiv statistik innebär en beskrivning av det insamlade materialet i siffror för att belysa forskningsproblemet (Patel & Davidsson, 2019, s. 139). Deskriptiv statistik användes också för att visualisera eventuella samband mellan företagets storlek och hur de arbetar med kompetensutveckling. Till viss del har även kvalitativ analys använts till denna frågeställning då textsvar analyserats genom en innehållsanalys. Innehållsanalys innebär att de textsvar som samlats in har kodats och kategoriserats beroende på dess innehåll för att kunna identifiera teman att analysera vidare (Wenemark, 2005, ss. 54-55).

För att besvara frågeställningen gällande vilka förbättringsområden som finns har den analys som genomförts av hur företagen arbetar idag jämförts med teorin om offensiv kvalitetsutveckling samt hur man arbetar systematiskt enligt PDSA. Hur strategiskt och strukturerat företagen arbetar, samt hur väl hörnstenarna inom offensiv kvalitetsutveckling är implementerade som en del av företagets arbetsätt, är det som har analyserats. Detta har huvudsakligen analyserats kvalitativt genom innehållsanalys, men också med hjälp av den deskriptiva statistiken. Innehållsanalys användes även för att besvara den sista frågeställningen gällande vilka framgångsfaktorer och hinder som företagen ser.

### 3.4 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

För att man ska kunna bedöma kvaliteten på en studie används följande tre begrepp: validitet, reliabilitet och generaliserbarhet (Patel & Davidsson, 2019, ss. 133, 137). När man genomför enkätundersökningar så handlar validitet om hur väl frågorna i enkäten lyckas mäta det som studien avser att mäta (Ejlertsson, 2005, s. 99). För en hög validitet är det därför nödvändigt att forskaren först studerar teorier kring ämnet för att skapa sig en översiktsbild, för att därefter identifiera viktiga begrepp (Patel & Davidsson, 2019, s. 130). Teorier och forskningsartiklar kring kompetens och kompetensutveckling har därför studerats inför studien, för att identifiera vilka begrepp som är viktiga när det kommer till att arbeta med detta på ett strategiskt sätt.

För att ytterligare stärka validiteten är det en fördel om någon person som är väl insatt i problemområdet kan granska enkätens frågor (Patel & Davidsson, 2019, s. 130). Frågorna i enkäten har därför granskats av både tilldelad ämnesgranskare från Uppsala Universitet, handledare på Fredrikstad Näringsförening samt av en representant från

Kompetanseforum Østfold, vilket är en regional organisation som bl.a. arbetar med att skapa kunskap om den regionala arbetsmarknaden och dess kompetensbehov (Kompetanseforum Østfold, 2022).

Då enkätundersökningen riktar sig till företag i Norge var det även nödvändigt att frågorna i enkäten översattes till norska. För att översättningen skulle bli korrekt, och inga viktiga aspekter skulle försvinna i översättningen, genomfördes detta tillsammans med handledaren från Fredrikstad Näringsförening. I dessa diskussioner kunde eventuella oklarheter redas upp och handledaren kunde ge förslag på förändringar för att frågan bättre skulle uppnå sitt syfte för de norska respondenterna.

Reliabilitet handlar om hur tillförlitlig datainsamlingen är (Patel & Davidsson, 2019, s. 131), och när det gäller enkätundersökningar så menar Patel och Davidsson (2019, s. 132) att denna tillförlitlighet är svår att kontrollera i förväg. Det man då behöver göra att försöka säkerställa att respondenterna uppfattar enkäten på det sätt som det är tänkt, vilket kan göras genom tydliga instruktioner och en tydlighet i upplägget (Patel & Davidsson 2019, s. 133). För att skapa en tydlighet i enkäten för denna studie utformades den genom olika delavsnitt, som representerar var och ett av de områden som identifierades under operationaliseringen av enkätfrågorna. Respektive avsnitt fick sedan en inledande kortare beskrivning av vad avsnittet syftar till samt korta beskrivningar kring eventuella begrepp eller liknande i de fall det kunde finnas risk att respondenterna inte skulle uppfatta dem på det sätt det var tänkt.

Generaliserbarhet handlar om huruvida resultatet i studien kan appliceras på fler än bara respondenterna (Patel & Davidsson, 2019, s. 76). Även om deltagarna i studien representerar många olika branscher är urvalet på en lokal nivå, och generella slutsatser på nationell eller global nivå, enbart baserat på materialet i denna studie, är därför svåra att dra.

### **3.5 Etiska ställningstaganden**

Vetenskapsrådet har formulerat fyra etiska krav, som gäller för forskning som involverar människor. Dessa är: krav om information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Patel & Davidsson, 2019, s. 83). Kort om vad dessa innebär, samt hur vi har tagit hänsyn till dem när undersökningen genomfördes, förklaras nedan.

*Informationskravet* handlar om att respondenterna ska informeras om studiens syfte samt att deltagandet är frivilligt (Ejlertsson, 2005, s. 29; Patel & Davidsson, 2019, s. 84). Denna information fick respondenterna genom det så kallade följebrevet (Ejlertsson, 2005, s. 29), vilket kan ses i bilaga 1, där hela enkäten finns i sin helhet. I följebrevet beskrevs kort bakgrund till undersökningen samt i vilket syfte enkäten genomfördes. Det framgick även att deltagandet var helt frivilligt.

*Samtyckeskravet* handlar om att respondenterna ska samtycka till deltagandet av undersökningen, samt att de själva ska kunna välja om de vill delta eller inte (Ejlertsson, 2005, ss. 29-30; Patel & Davidsson, 2019, s. 84). När det gäller enkäter anses ett svar från respondenten att denne samtyckt till att delta i undersökningen (Ejlertsson, 2005, s. 30), vilket innebär att det då även kan antas att de som inte besvarat enkäten inte samtycker till ett deltagande.

*Konfidentialitetskravet* handlar om att en utomstående inte ska kunna identifiera respondenten samt att eventuella personuppgifter ska hanteras på ett sådant sätt att de inte kan spridas vidare (Ejlertsson, 2005, s. 30; Patel & Davidsson, 2019, s. 84). Detta krav är relevant i de fall respondenterna inte är anonyma, dvs då det finns en möjlighet att identifiera vilka de är (Patel & Davidsson, 2019, s. 96). I följbrevet till enkätundersökningen förklarades att respondenterna fick delta helt anonymt, och att varken namn på respondenterna eller det företag de representerade samlades in. Dock gavs respondenterna möjligheten att frivilligt lämna sin mailadress ifall ett behov av att ställa uppföljande frågor skulle uppstå. De som valde att lämna sin mailadress var därmed inte längre helt anonyma vilket gjorde att konfidentialitetskravet behövde efterlevas. För att respondenternas uppgifter skulle förbli konfidentiella sparades dessa mailadresser endast i onlinetjänsten för enkäten, där inloggning krävs för att komma åt uppgifterna. Inga namn eller andra uppgifter nämns heller i denna rapport.

*Nyttjandekravet* handlar om att de insamlade uppgifterna endast ska nyttjas för det ändamål som avses med enkäten (Ejlertsson, 2005, s. 30). De insamlade uppgifterna i denna enkätundersökning ämnade att nyttjas som underlag för denna examensuppsats, vilken i sin tur skulle kunna komma att utgöra ett underlag för planerade aktiviteter hos Fredrikstad Näringsförening. Detta var även något som presenterades i enkätens följebrev för att säkerställa att respondenterna fick denna information.

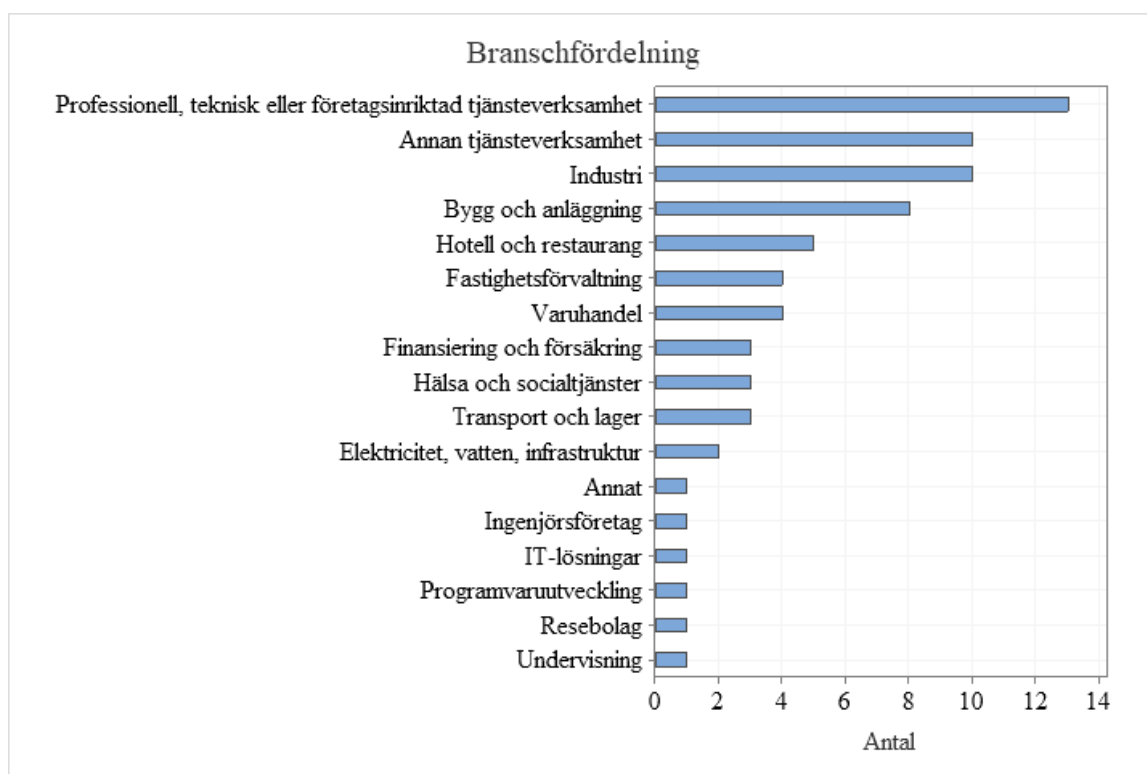
*Objektivitet* är, utöver de ovan nämnda etiska kraven, också en viktig etisk aspekt när det kommer till forskning. Objektivitet innebär att studien inte blir färgad av forskarens subjektiva uppfattningar (Patel & Davidsson 2019, s. 27). Fullständig objektivitet är svårt att uppnå då forskaren alltid kommer att ha en viss förförståelse, men att stärka objektiviteten på de sätt som går är att föredra. Att studien har ett deduktivt arbetssätt gör att objektiviteten stärks något då utgångspunkt tas i en redan befintlig teori och därför blir mindre färgad av författarnas egna uppfattningar (Patel & Davidsson, 2019, s. 27). Utöver det har objektivitet också eftersträvat i alla delar av studiens genomförande genom medvetandegörande av problematiken kring förförståelse.

## 4. RESULTAT

I detta avsnitt presenteras resultatet av den genomförda enkätundersökningen. Inledningsvis presenteras bakgrundsfakta kring respondenterna. Därefter presenteras resultatet kopplat till de olika delarna: kartläggning, planering, genomförande, utvärdering samt framgångsfaktorer och hinder.

### 4.1 Respondenter

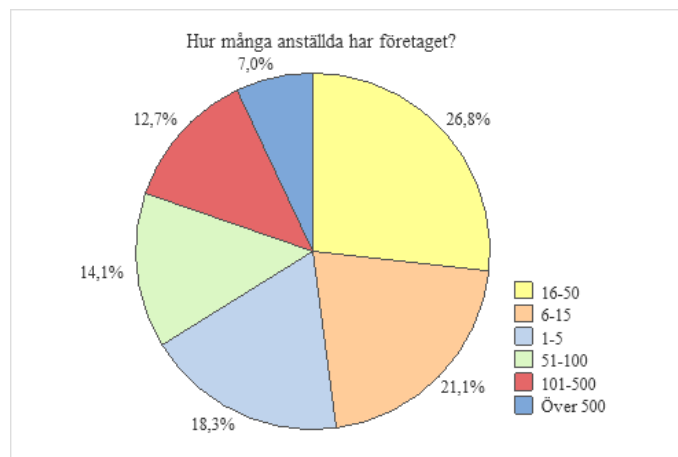
Totalt inkom 71 svar på enkäten, vilket innebär att endast 7% av de som fick enkäten skickad till sig valde att delta. Respondenterna representerade 17 olika branscher, där den mest förekommande var professionell, teknisk eller företagsinriktad tjänsteverksamhet, följt av annan tjänsteverksamhet och industri. Den totala fördelningen av respondenter från de olika branscherna presenteras i figur 4.1.



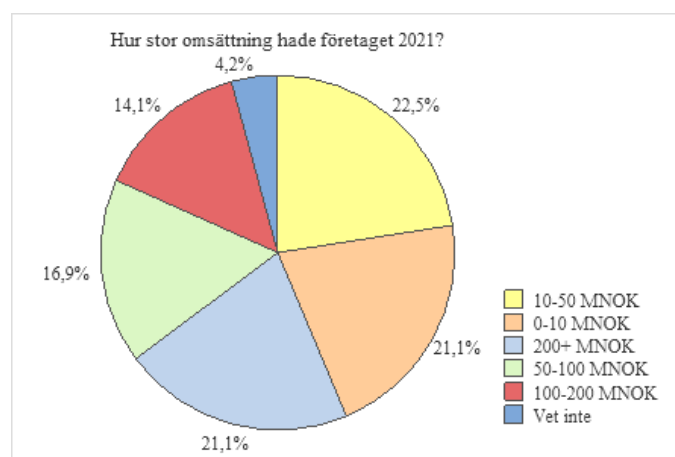
Figur 4.1: Antal respondenter inom de representerade branscherna.

Majoriteten av de företag som respondenterna representerade var små eller medelstora företag, där totalt 57 respondenter (80%) uppgav att man hade färre än 100 anställda och endast 5 respondenter (7%) uppgav att företaget hade fler än 500 anställda. I figur 4.2 presenteras hur fördelningen av företagens storlek, baserat på antal anställda, såg ut i sin helhet.

När det gäller vilken omsättning företagen hade för 2021 var det en jämn fördelning mellan de intervall som gavs, men där det vanligaste intervallet var 10-50 miljoner NOK, som uppgavs av 16 respondenter (22,5%). I figur 4.3 presenteras fördelningen av företagens storlek, baserat på omsättning.

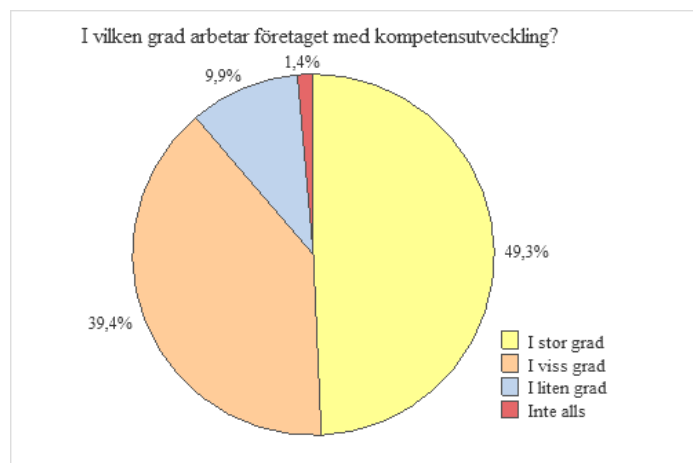


Figur 4.2: Fördelningen av företagens storlek baserat på antal anställda



Figur 4.3: Fördelningen av företagens storlek baserat på omsättning

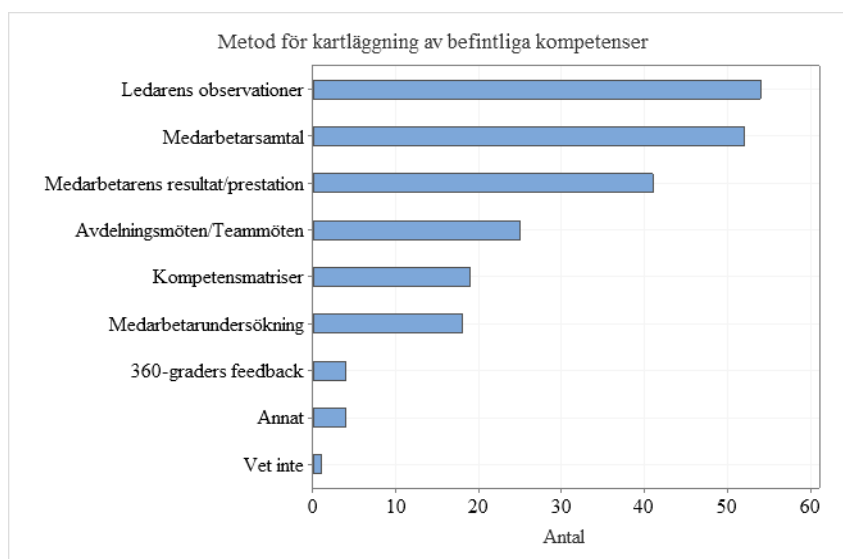
När respondenterna fick frågan gällande i hur stor grad deras företag arbetar med kompetensutveckling uppgav 35 av dem (49,3%) att deras företag arbetade med detta i stor grad, medan 28 respondenter (39,4 %) uppgav att man arbetade med detta i viss grad inom företaget. Endast en av de 71 respondenterna (1,4%) uppgav att de inte arbetar alls med kompetensutveckling. Fördelningen över i vilken grad de representerade företagen arbetar med kompetensutveckling presenteras i sin helhet i figur 4.4.



Figur 4.4: I vilken grad företagen arbetar med kompetensutveckling.

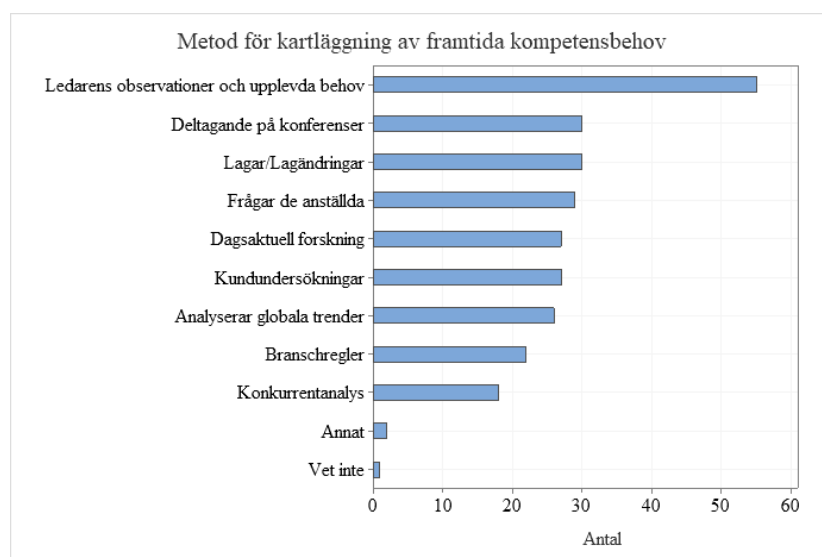
## 4.2 Kartläggning

När respondenterna fick besvara frågan gällande hur de kartlägger vilka kompetenser de anställda inom företaget har idag, så fanns det möjlighet för dem att välja mellan flera olika svarsalternativ. 64 respondenter (90%) uppgav att man nyttjar flera av de angivna metoderna för kartläggning, medan 7 respondenter (10%) uppgav att man endast använder sig av en av dem. De vanligaste metoderna som användes för att kartlägga företagets befintliga kompetenser visade sig vara: observationer från ledare, medarbetarsamtal och medarbetarens resultat/prestation. Dessa metoder användes av 57-76% av respondenterna. Även möten i team, kompetensmatriser, medarbetarundersökning och 360-graders feedback var metoder som användes, men i mindre utsträckning, vilket kan ses i figur 4.5.



Figur 4.5: Antal av företagen som använder de olika metoderna för att kartlägga befintlig kompetens.

På frågan gällande hur företagen kartlägger vilka kompetensbehov de kommer ha i framtiden kunde även här flera svarsalternativ väljas. 61 respondenter (86%) uppgav att man använder sig av flera av de angivna metoderna, medan 10 respondenter (14%) uppgav att man endast använder sig av en av dem. Den absolut vanligaste metoden företagen använder för att kartlägga framtida kompetensbehov var ledarens observationer och upplevda behov, vilken 55 respondenter (77%) uppgav. Mellan 26 och 30 respondenter (37-42%) uppgav att man använder sig av metoder som kundundersökningar, frågar de anställda, dagsaktuell forskning eller att analysera globala trender. 18 respondenter (25%) använder sig av konkurrentanalyser för att kartlägga det framtida kompetensbehovet. För att se hur många av respondenterna som valde de olika metoderna för att kartlägga det framtida kompetensbehovet, se figur 4.6.



Figur 4.6: Antalet företag som använder de olika metoderna för att kartlägga kompetensbehov.

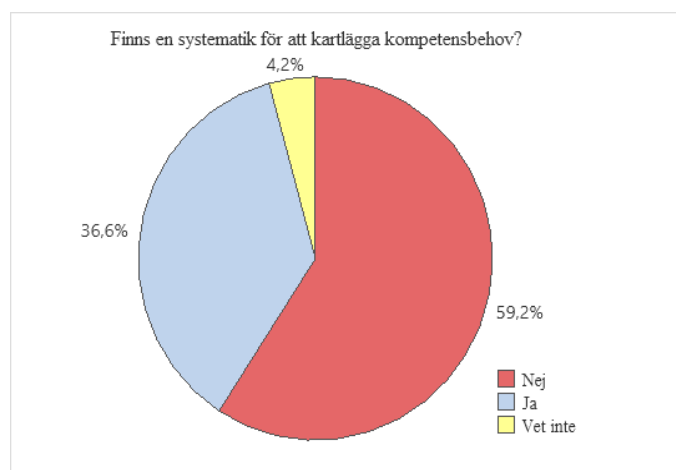
Respondenterna fick även svara på vilka företagets viktigaste kompetenser var i dagsläget, samt vilka de kommer behöva mer av inom de nästa 5 åren. De kunde nämna upp till 3st på vardera fråga och svaren sammanfattades sedan i kategorier utifrån innehåll. Den kompetens som nämndes absolut flest gånger på båda frågorna var specifik ämneskompetens kopplat till företagets syfte, som exempelvis speciell teknisk kunskap i ett företag som erbjuder tekniska lösningar. Denna kompetens stod för 36% respektive 28,6% av den totala mängden svar. Andra kompetenser som uppgavs var t ex IT/digitala färdigheter, ledning/projektledning och social kompetens/kommunikativ förmåga. I tabell 4.1 redovisas alla kategorier av kompetenser som uppgavs, samt hur stor andel av svaren som den kategorin stod för.

Tabell 4.1: Viktigaste kompetenser för företagen idag och vilka de behöver mer av inom fem år.

Viktiga kompetenser idag		Kompetensbehov inom 5 år	
Specifik ämneskompetens kopplat till företagets syfte	36,0%	Specifik ämneskompetens kopplat till företagets syfte	28,6%
Ledning/Projektledning	7,5%	Ledning/Projektledning	7,7%
Hållbarhet	3,1%	Hållbarhet	8,3%
IT/Digitala färdigheter	9,9%	IT/Digitala färdigheter	16,7%
Kunskap om företagsdrift och företagutveckling	3,1%	Kunskap om företagsdrift och företagutveckling	6,0%
Social kompetens /Kommunikativ förmåga	5,6%	Social kompetens /Kommunikativ förmåga	3,0%
Försäljning och marknadsföring	7,5%	Försäljning och marknadsföring	9,5%
Vilja till förändring/förbättring	1,9%	Vilja till förändring/förbättring	3,6%
Service	5,0%	Service	1,8%
Produktutveckling	2,5%	Produktutveckling	1,8%
Ekonomi/finans	4,3%	Ekonomi/finans	1,8%
Logistik	3,1%	Logistik	1,2%
Övrigt	10,6%	Övrigt	10,1%

Not 4.1: Tabellen visar de kompetenser som företagen menar är de viktigaste för dem idag, samt vilka kompetenser de kommer behöva mer av inom de närmsta fem åren.

Även om majoriteten av företagen använde sig av flera metoder för att kartlägga befintliga kompetenser och framtida kompetensbehov så uppgav 42 respondenter (59,2%) att deras företag saknar en systematik i detta arbete, medan 26 respondenter (36,6%) uppgav att en systematik i arbetet finns. Se figur 4.7 för en presentation av den totala fördelningen.

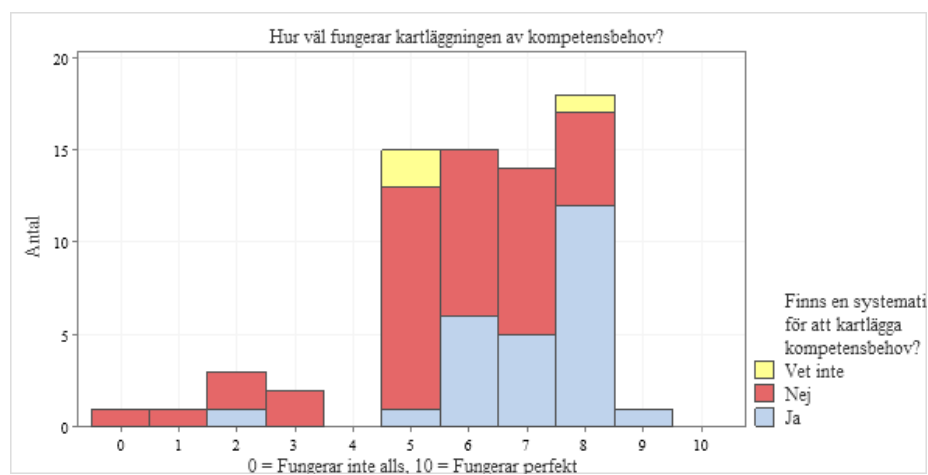


Figur 4.7: Andel av företagen som har, respektive inte har, en systematik för att kartlägga kompetensbehoven.



De 26 respondenter som uppgav att deras företag har en systematik i kompetenskartläggningen fick även möjlighet att i ett öppet svar beskriva hur denna systematik såg ut, varav 23 respondenter valde att beskriva detta. Dessa beskrivningar visade bland annat att det var vanligt att använda någon form av kompetensprofiler, vilket 7 av de 23 respondenterna uppgav, men det framkom även andra former av metodik som t ex samtal med medarbetare, medarbetarundersökningar, karriärsystem med nivåindelning samt följer uppdateringar i lag- och ämneskrav. 9 av respondenterna uppgav även att man arbetar löpande/återkommande med den beskrivna systematiken genom regelbunden revidering eller genom strategiarbetet och/eller handlingsplaner.

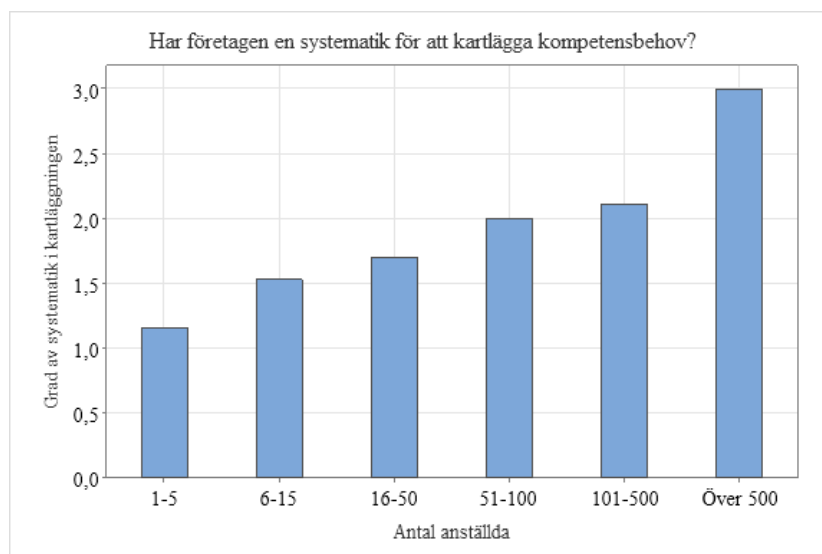
Respondenterna fick även skatta hur väl de ansåg att företagets kompetenskartläggning fungerar på en 10-gradig skala, där 90% skattade 5 eller högre och medelvärdet var 6,1. Hur den totala fördelningen på denna skattning såg ut presenteras i figur 4.8. I figuren presenteras också skillnaden mellan de som har en systematik i kartläggningen och de som inte har det. Ser man exempelvis på de 15st som har skattat en sexa på hur väl kartläggningen fungerar, så har 6st av dem en systematik i kartläggningen, medan de resterande 9 inte har en systematik. Medelvärdet bland de som saknar en systematik var något lägre (5,6) än bland de som har en systematik (7,0).



Figur 4.8: Respondenternas skattning av hur väl kartläggningen av kompetenser fungerar, på en 10-gradig skala.

För att se om företagets storlek hade betydelse för hur systematiskt de arbetade med att kartlägga sina kompetensbehov genomfördes ett stapeldiagram för att visualisera eventuella skillnader, som presenteras i figur 4.9. Företagen delades in i grupper baserat på hur många anställda de har, där varje grupp representeras av en stapel. Svaren på frågan om företagen har en systematik kodades, där Ja = 3 och Nej = 1, för att ett medelvärde per företagsgrupp skulle kunna räknas ut. Detta medelvärde representerar "grad av systematik" i varje företagsgrupp, där ett lägre värde innebär att färre företag

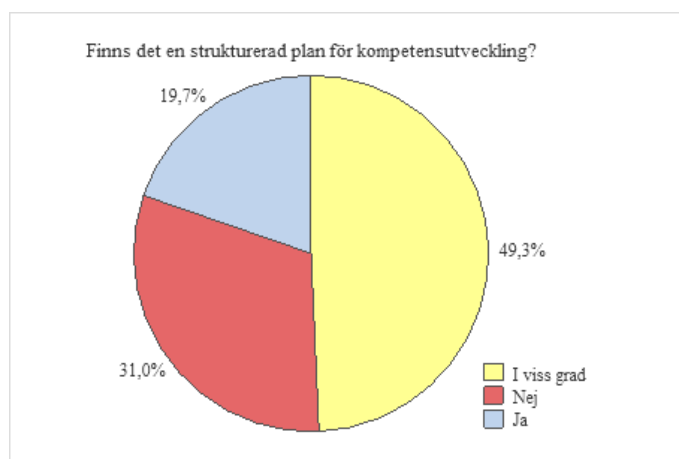
arbetar systematiskt. Ett tydligt mönster framkommer av diagrammet, där ju större företagen är, desto oftare arbetar de systematiskt med att kartlägga sitt kompetensbehov.



Figur 4.9: Skillnaden i grad av systematik beroende på hur många anställda företaget har.

### 4.3 Planering

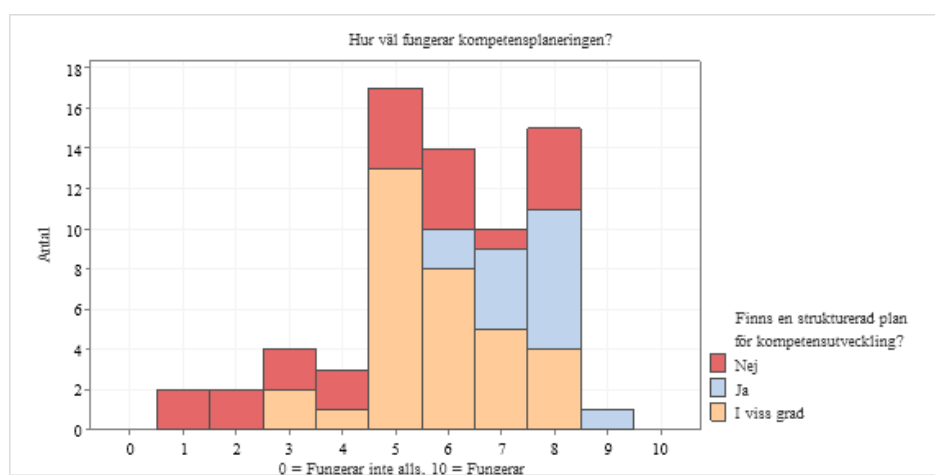
Därefter fick respondenterna besvara frågan gällande om deras företag har en strukturerad plan för hur kompetenshöjande aktiviteter ska genomföras. 49 respondenter (69%) uppgav att man har detta i företaget eller att man har det i viss grad, medan 22 respondenter (31%) uppgav att det saknas en strukturerad plan. För att se den totala fördelningen, se figur 4.10.



Figur 4.10: Andel av företagen som har, alternativt inte har, en strukturerad plan för de kompetenshöjande aktiviteterna.

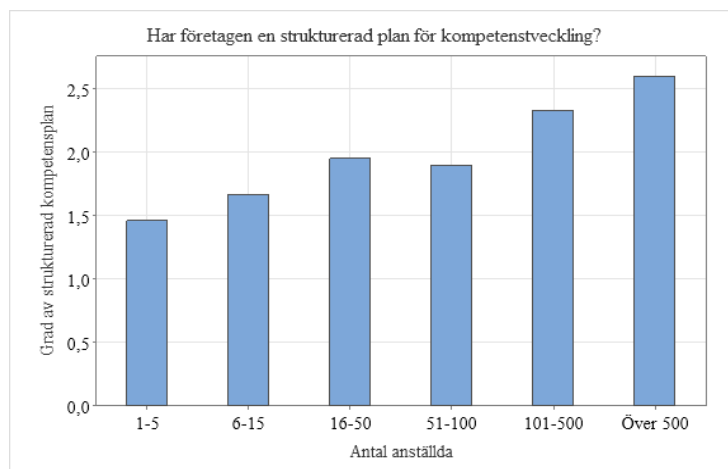
Även här fick respondenterna som svarat ja eller i viss grad möjlighet att beskriva hur denna plan såg ut, varav 35 respondenter valde att beskriva detta. Av dessa 35 var det 15 respondenter som beskrev planens innehåll och 13 respondenter som beskrev hur planen tas fram. Resterande 7 respondenter beskrev något annat. Av de 15 som beskrev innehållet i planen beskrev endast 4st en plan som innehöll någon eller flera av delarna mål, målgrupp, aktiviteter och ansvarig person. Av de som beskrev hur planen tas fram beskrev 8st att planen tas fram i samråd med individen som ska genomföra de kompetenshöjande aktiviteterna, i exempelvis ett medarbetarsamtal.

Respondenterna fick även skatta hur väl de ansåg att planeringen fungerade på en 10-gradig skala, där det totala medelvärdet var 5,9. En illustration av respondenternas skattning presenteras i figur 4.11, där även fördelningen av skattningarna beroende på om de har en strukturerad plan eller ej syns. Medelvärdet för de som saknar en strukturerad plan var lägst (4,9), de som hade det i viss grad var något högre (5,8), medan de som hade det var högst (7,5).



Figur 4.11: Respondenternas skattning av hur väl planeringen fungerar, på en 10-gradig skala.

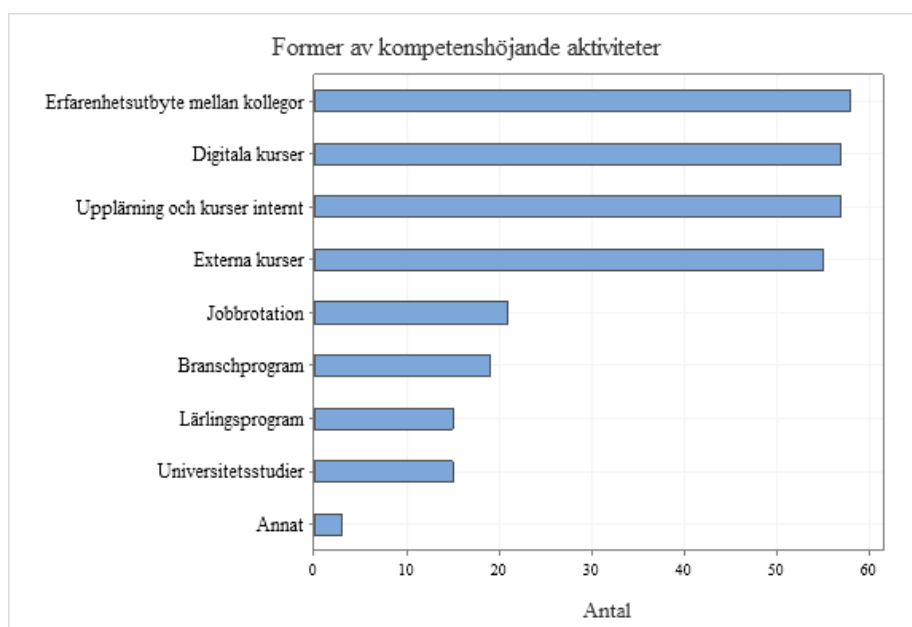
Även för planeringen gjordes ett stapeldiagram för att se om det fanns några skillnader i hur strukturerad planen för kompetensutvecklingen var hos företagen, beroende på företagets storlek. Svaren på frågan om företagen har en strukturerad plan kodades, där Ja = 3, I viss grad = 2 och Nej = 1, för att ett medelvärde per företagsstorlek skulle kunna räknas ut. Detta medelvärde representerar "grad av strukturerad plan" i varje företagsgrupp, där ett lägre värde innebär att färre företag har en strukturerad plan. Ett tydligt mönster framkommer även här, vilket presenteras i figur 4.12, där ju större företagen är desto oftare har de en strukturerad plan.



Figur 4.12: Skillnaden i hur strukturerad planen för kompetensutvecklingen är beroende på hur många anställda företaget har.

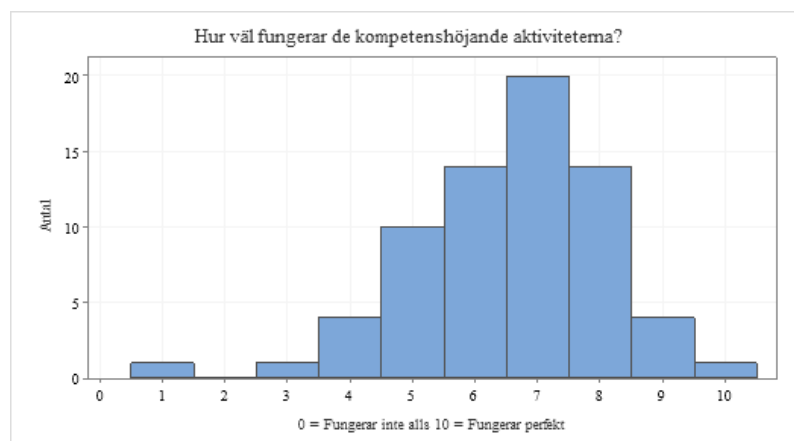
#### 4.4 Genomförande

På frågan gällande vilka former av kompetenshöjande aktiviteter man använder sig av inom företaget fanns även här flera svarsalternativ att välja mellan, och 67 respondenter (94%) uppgav att flera former av aktiviteter används inom företagen, medan 4 respondenter (6%) uppgav att man endast använder sig av en form av aktivitet. De former som flest företag använder sig av är: erfarenhetsutbyte mellan kollegor (82%), digitala kurser (80%), upplärning och kurser internt (80%) samt externa kurser (77%). Aktiviteter i form av jobbrottation, branschprogram, lärlingsprogram och universitetsstudier används också, men i en mycket mindre utsträckning, vilket kan ses i figur 4.13.



Figur 4.13: Antalet företag som använder sig av de olika formerna av kompetenshöjande aktiviteter.

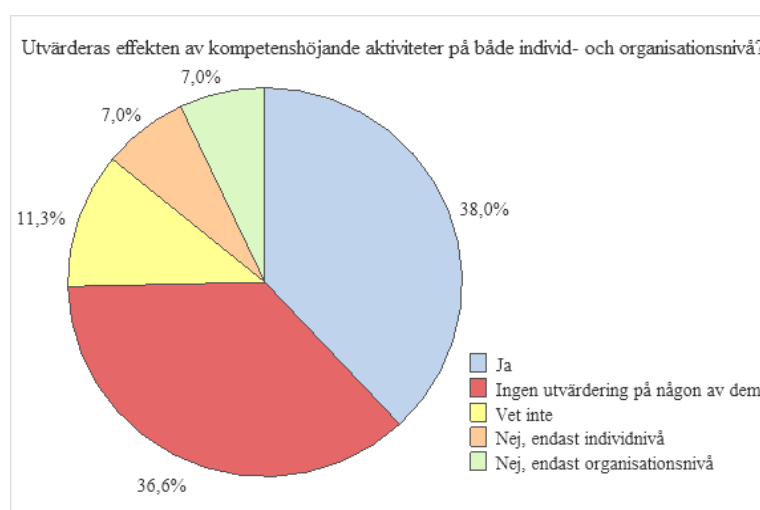
Respondenterna fick därefter skatta hur väl de anser att de former av kompetenshöjande aktiviteterna man använder sig av fungerar på en 10-gradig skala, där 92% skattade 5 eller högre och medelvärdet var 7, vilket presenteras i figur 4.14.



Figur 4.14: Respondenternas skattning av hur väl aktiviteterna fungerar, på en 10-gradig skala.

#### 4.5 Utvärdering

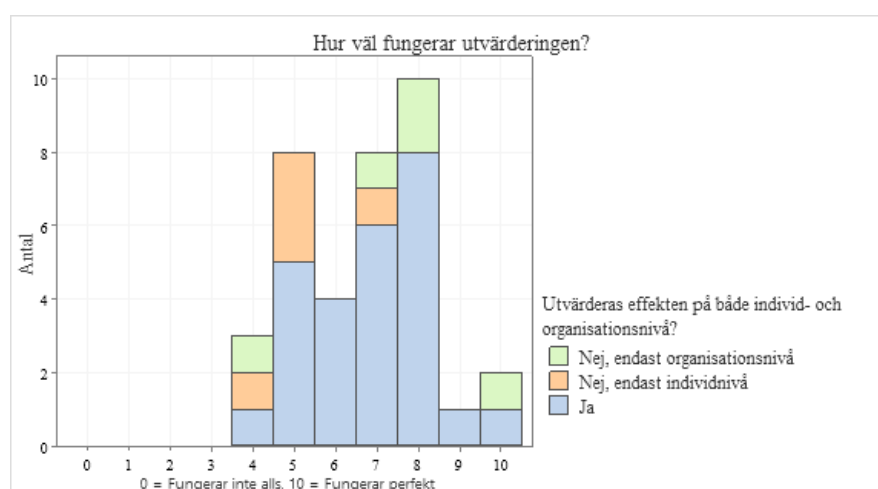
På frågan gällande om företagen utvärderar effekterna av de kompetenshöjande aktiviteterna som genomförs, så fick respondenterna svara på om detta genomfördes på individ- eller organisationsnivå. 27 respondenter (38%) uppgav att utvärdering av effekterna genomförs på både individ- och organisationsnivå inom företaget, medan 26 respondenter (36,6%) uppgav att det inte genomförs någon utvärdering alls på någon av dessa nivåer. 10 respondenter (14%) uppgav att man utvärderar effekten av de kompetenshöjande aktiviteterna på en av nivåerna, antingen individnivå eller organisationsnivå. Se figur 4.15 för den totala fördelningen.



Figur 4.15: Andel av företagen som utvärderar effekterna av de genomförda kompetenshöjande aktiviteterna på individ- eller organisationsnivå.

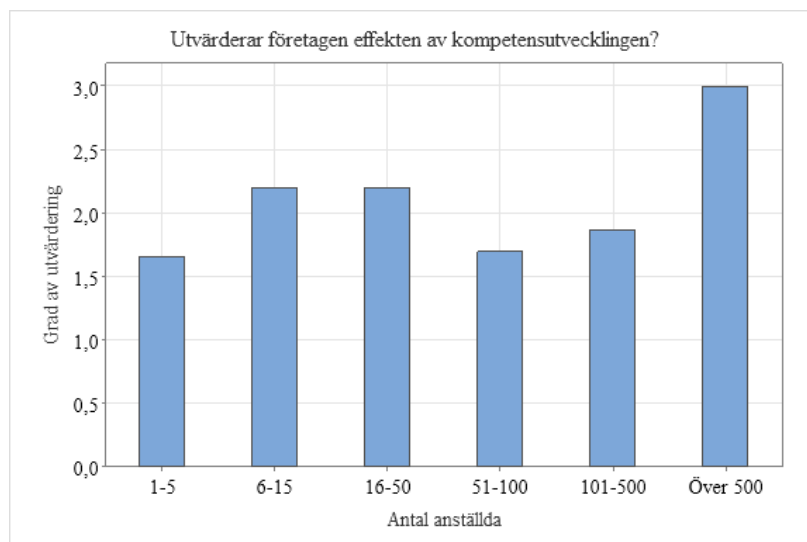
De 37 respondenter som uppgav att de gör en utvärdering på någon eller båda de angivna nivåerna fick även möjlighet att beskriva hur denna utvärdering genomförs, varav 31 respondenter beskrev detta. På individnivå var det vanligt att göra detta i uppföljnings- eller medarbetarsamtal, men vissa uppgav även prov, observationer, KPI:er och återkoppling från kunder som metoder. På organisationsnivå beskrevs två sorters utvärderingar, där fördelningen mellan dem var nästan helt lik. Antingen genomförs utvärderingen i form av samtal, exempelvis möten i ledargrupp eller medarbetarsamtal, eller så görs den genom mätningar av olika slag, som omsättning, kundundersökningar eller om projekt når mål eller ej.

De respondenter som svarat att de genomför någon form av utvärdering skattade hur väl den fungerar på en 10-gradig skala där alla respondenter skattade 4 eller högre och medelvärdet var 6,7, vilket kan ses i figur 4.16. I figuren presenteras också skillnaden mellan de som genomför utvärderingen på endast en nivå och de som gör på båda nivåerna. De som utvärderar endast på individnivå hade ett medelvärde på 5,2, medan de som endast utvärderar på organisationsnivå hade medelvärdet 7,4. Medelvärdet för de som utvärderar på båda nivåerna låg mitt emellan, på 6,8.



Figur 4.16: Respondenternas skattning av hur väl utvärderingen fungerar, på en 10-gradig skala.

Slutligen gjordes även ett stapeldiagram för utvärdering, för att se om det fanns några skillnader i hur många som utvärderar kompetensutvecklingen, beroende på företagens storlek. Svaren på frågan om företagen utvärderar effekten på båda nivåerna kodades även här, där Ja = 3, Nej, endast på en nivå = 2 och Nej = 1. Ett medelvärde per företagsstorlek räknades ut, där medelvärdet representerar "grad av utvärdering" i varje företagsgrupp, där ett lägre värde innebär att färre företag utvärderar. Av detta diagram, som kan ses i figur 4.17, framkom inga tydliga mönster.



Figur 4.17: Skillnaden i grad av utvärdering beroende på hur många anställda företaget har.

#### 4.6 Framgångsfaktorer och hinder

De svar som respondenterna gav på frågorna under avsnittet “framgångsfaktorer och hinder” kategoriserades utifrån innehåll, då det inte gavs fasta svarsalternativ. Flera av respondenterna valde att inte svara på dessa frågor, varpå även bortfallet bland respondenterna redovisas. På frågan varför företagen arbetar med kompetensutveckling, kunde merparten av svaren sammanfattas i fem tydliga anledningar. Dessa anledningar och hur stor andel av respondenterna som uppgav dem presenteras nedan i tabell 4.2. Att det ger konkurrensfördelar och att det är ett krav för att överleva var de betydligt vanligaste anledningarna, som båda uppgavs av mer än en tredjedel av respondenterna.

Tabell 4.2: Anledningar till att företag arbetar med kompetensutveckling.

Inget svar	Ger konkurrensfördelar/förbättrar företaget	Skapar yrkesstolthet	Krav för överlevnad	Skapar trivsel, motivation, utveckling för individen	För att behålla anställda	Övrigt
18%	35%	3%	39%	11%	6%	7%

Not 4.2: Tabellen visar andelen respondenter som uppgav de olika anledningarna som är beskrivna på första raden.

De vanligaste orsakerna till att företagen inte investerar mer i kompetensutveckling var att det tar tid, kostar pengar och att de anser sig investera tillräckligt i förhållande till deras behov. Fem andra anledningar uppgavs, men av en mycket liten del av respondenterna. Samtliga anledningar och andelen respondenter som uppgav dem presenteras nedan i tabell 4.3.

Tabell 4.3: *Orsaker till att företag inte investerar mer i kompetensutveckling.*

Inget svar	Tidsbrist	Kostnader	Vi gör tillräckligt	Saknar relevanta erbjudanden	Omotiverade anställda	Saknar stöd från ledningen	Anställda söker andra jobb efter utveckling	Tillfälligt nedprioriterat
30%	30%	25%	23%	3%	3%	3%	1%	4%

Not 4.3: Tabellen visar andelen respondenter som uppgav de olika orsakerna som är beskrivna på första raden.

Respondenterna fick nämna vilka positiva aspekter de ser med kompetensutveckling, där svaren kunde delas in och sammanfattas i åtta olika aspekter. Den positiva aspekt som angavs oftast var att det ger nöjda, motiverade och stolta medarbetare, vilket 38% av respondenterna uppgav. Övriga aspekter och andelen respondenter som uppgav dem presenteras nedan i tabell 4.4.

Tabell 4.4: *Positiva aspekter med kompetensutveckling.*

Inget svar	Nöjda/motiverade/stolta medarbetare	Bättre kvalitet	Ökad konkurrenskraft	Personlig utveckling	Bra resultat/ekonomiska fördelar	Tillgång till den senaste kunskapen	Attraktiv arbetsplats	Övrigt
18%	38%	24%	14%	18%	21%	7%	15%	3%

Not 4.4: Tabellen visar andelen respondenter som uppgav de olika positiva aspekterna som är beskrivna på första raden.

Respondenterna fick även nämna vilka negativa aspekter de ser med kompetensutveckling, där en femtedel av respondenterna inte såg några negativa aspekter alls. Bland de som uppgav negativa aspekter var det vanligaste svaret att det tar tid från verksamhetens huvudsakliga drift, följt av att de aktiviteter som genomförs inte uppfyller de behov som företaget har. Samtliga negativa aspekter och andel respondenter som uppgav dem sammanfattas i tabell 4.5.

Tabell 4.5: *Negativa aspekter med kompetensutveckling.*

Inget svar	Tar tid från huvudsaklig drift	Kostnad	Ser inga negativa aspekter	Anställda ogillar förändring	Innehållet uppfyller inte företagets behov	Anställda blir attraktiva för konkurrenter	Övrigt
25%	23%	7%	21%	6%	13%	7%	3%

Not 4.5: Tabellen visar andelen respondenter som uppgav de olika negativa aspekterna som är beskrivna på första raden.

Slutligen uppmanades respondenterna att beskriva framgångsfaktorer för kompetensutveckling, där två faktorer nämndes oftast: att det finns en koppling till företagets strategi och behov, samt att medarbetaren är engagerad och motiverad. Även engagemang från ledningen, uppföljning och utvärdering, målinriktning, noggrann planering och integration i verksamheten nämndes, men i mindre utsträckning.



Framgångsfaktorerna och hur stor andel av respondenterna som nämnt dem presenteras nedan i tabell 4.6.

Tabell 4.6: *Framgångsfaktorer för att lyckas med kompetensutvecklingen.*

Inget svar	Engagemang och stöttning från ledningen	Koppling till företagets strategi och behov	Noggrann planering	Engagemang/motivation från medarbetaren	Integrerat i kärnverksamheten	Att man följer upp/ utvärderar	Att det är målinriktat	Övrigt
25%	14%	24%	7%	28%	4%	11%	8%	10%

*Not 4.6:* Tabellen visar andelen respondenter som uppgav de olika framgångsfaktorerna som är beskrivna på första raden.

## 5. ANALYS

*I detta avsnitt jämförs de resultat som studien genererat med den teori om kompetensutveckling som beskrivits tidigare. En analys görs av huruvida företagen arbetar enligt de hörnstenar som offensiv kvalitetsutveckling bygger på.*

### 5.1 Kartläggning

Den första delen av kompetensutvecklingsprocessen bör innefatta en kartläggning och analys av den kompetens som redan finns inom företaget samt vilka krav på kompetens som finns både idag och i framtiden, för att kompetensbehoven ska bli synliga (Lindmark & Önnevik, 2006, s. 203; SIS, 2017, s. 9; North & Kumta, 2018, s.160; SIS, 2020, s.3). Att genomföra detta första steg innebär också att hörnstenen om att basera beslut på fakta faktiskt implementeras i arbetet med kompetensutveckling. Att basera beslut på fakta innebär att de beslut som tas inom organisationen behöver vara väl underbyggda och inte påverkas av slumpen och vilseledande information, om de ska ge den önskade effekten (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 52). När det kommer till att bedriva kompetensutveckling som ska ge den önskade effekten behöver därför besluten om hur denna kompetensutveckling ska se ut, och vilka aktiviteter som ska ingå, baseras på fakta från kartläggningen av befintlig kompetens samt krav på framtida kompetens.

Av resultatet framkommer det att de flesta företagen använder flera olika metoder för att kartlägga kompetens och vilka behov de har, men 59,2% svarade att det saknas en systematik i detta arbete. Ledarens observationer och upplevda behov var dessutom den vanligaste metoden för kartläggningen. För att kartlägga den befintliga kompetensen är detta en kvalificerad metod och "autentisk bedömning i reell miljö" föreslås t o m som en metod för just detta i den svenska standarden SS 624000:2016 (SIS, 2016, s. 11). När det handlar om kartläggning av vilka kompetensbehov som företaget har i framtiden kan denna metod dock ifrågasättas då den framstår som subjektiv och beroende av ledarens personliga upplevelse, i stället för att vara objektiv och faktabaserad. Enligt den strategiska kunskapsanalys som North och Kumta (2018, s. 166) presenterar för att ta reda på vilka kompetenser som behövs i framtiden så ska fokus för framtida kompetensbehov i stället ligga på kunder, konkurrenter och företagets egna styrkor. Kundundersökningar och konkurrentanalyser uppgavs dock som metoder av endast 27 (38%) respektive 18 (25%) respondenter. Att en stor del av företagen inte ser på både nuvarande och framtida behov på ett heltäckande sätt samt att hörnstenen att basera beslut på fakta inte finns implementerad som en värdering, talar för att en stor del av företagen inte arbetar strukturerat med kartläggningen.

Att kartläggningen sker strukturerat är även viktigt för att kunna säga att hörnstenen att arbeta med ständiga förbättringar efterlevs. Kartläggningen utgör en huvudsaklig del i

det första steget av PDSA-cykeln (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 196), som är symbolen för det ständiga förbättringsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 54). Att en så vital del av förbättringscykeln inte genomförs på ett strukturerat sätt av så många företag, innebär att det finns stor förbättringspotential när det kommer till att arbeta enligt PDSA-cykeln. Genom att arbeta enligt denna cykel kan de också sägas ha implementerat hörnstenen att arbeta med ständiga förbättringar. Att arbeta med kompetensutveckling kan i sig anses vara ett sätt att bedriva förbättringsarbete, men för att det ska kunna sägas ske ständigt behöver man jobba enligt en modell som PDSA-cykeln, där arbetet inte tar slut utan fortsätter (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 54).

Av de företag som uppgav att de hade en systematik i kartläggningen, och även beskrev hur denna systematik såg ut, framkom det att det var vanligt att någon form av kompetensprofiler användes i detta arbete. Att ta fram just kompetensprofiler är enligt Lindmark och Örnevik (2006, ss. 202-203) en bra metod för att beskriva vad som krävs för olika uppgifter i verksamheten, och är ett första steg i kompetensutvecklingsarbetet. Flera av företagen som beskrev sin systematik uppgav även att detta arbete skedde löpande/återkommande genom bland annat regelbunden revidering samt strategi- och/eller handlingsplaner, vilket enligt Hansson (2013, ss. 163-164) var en viktig del då kompetens är en färskvara. Detta innebär att dessa företag, som både har beskrivit det grundläggande för vad som krävs för arbetet samt löpande uppdaterar hur behovet ser ut mot detta, ändå har en god grund för att kunna bedriva en effektiv kompetensutveckling.

Hansson (2013, s. 179) menar dock att metoderna för kartläggning av befintlig kompetens inte spelar så stor roll, utan att det viktigaste är att de berörda, alltså medarbetarna, känner sig delaktiga för att de analyser som genomförs ska accepteras inom organisationen. Detta hänger ihop med hörnstenen att skapa möjlighet för alla att vara delaktiga, som innebär att medarbetare har inflytande och möjlighet att påverka (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 57). Det är svårt att dra slutsatser om hur väl medarbetarna känner sig delaktiga i de metoder som används, då deras perspektiv inte kommer fram i studien. Det som framkommer av resultatet är däremot att medarbetarsamtal, som per definition involverar medarbetaren, är den näst vanligaste metoden för att kartlägga kompetens. Samtidigt kartlägger 40,8% av företagen framtida kompetensbehov delvis genom att fråga de anställda, vilket talar för att en stor del av företagen skapar möjlighet för alla att vara delaktiga.

Att sätta kunderna i centrum är en central hörnsten inom offensiv kvalitetsutveckling som kort sagt innebär att kundernas behov och förväntningar alltid bör vara centralt och i fokus (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 50). Ett fokus på de interna kunderna, alltså medarbetarna, kan i detta fall likställas med deras möjlighet att vara delaktiga som diskuterats ovan. Att företag över huvud taget bedriver kompetensutveckling kan också

ses som ett tecken på att det finns ett fokus på de interna kunderna. För att kunna säga att de externa kunderna är i centrum bör deras förväntningar framkomma i kartläggningen av kompetensbehov. Som tidigare nämnts används kundundersökningar endast av 38% av företagen. Att de interna kunderna står i centrum kan sägas vara en värdering som efterlevs i stor grad, men att detsamma gäller de externa kunderna är svårt att hävda baserat på denna studie.

Av de kompetenser som uppgavs av respondenterna som de viktigaste för dem idag, var dessa oftast specifika ämneskompetenser kopplat till företagets syfte (36%). Detta kan likställas vid det som kallas för kvalifikationer, alltså det som krävs för att arbetet ska kunna utföras (Ellström 1992, s. 30; Lindmark & Önnevik, 2006, s. 198). Då detta är själva grunden i arbetet är det naturligt att detta också står för en stor andel av svaren. Specifik ämneskompetens var också det vanligaste svaret bland de kompetenser som företagen kommer behöva mer av inom fem år, och stod även här för ungefär en tredjedel av svaren (28,6%). I stora drag var det samma typer av kompetenser som angavs som viktiga både idag och i framtiden. Detta kan bero på att företagen har svårare för att se proaktivt på kompetensutvecklingen och att de endast identifierar och kartlägger framtida behov som grundar sig på det som företaget gör redan idag (Vakola m.fl., 2007, s. 260). Detta är vanligt förekommande enligt North och Kumta (2018, s. 165), då det är mer komplicerat att identifiera just de framtida kompetensbehoven som ligger utanför det man redan känner till.

När Ellström (1992, s. 23) beskriver kompetens förklarar han att en individ även behöver ha både relevanta kunskaper och olika intellektuella förmågor och färdigheter för att kunna lösa uppgifter på ett framgångsrikt sätt. Han tar bl.a. upp förmågan att ta beslut och att lösa problem, engagemang, handlag för uppgiften och att kunna samarbeta (Ellström, 1992, s. 21). Även om dessa kompetenser inte tas upp ordagrant av respondenterna kan flera av de kompetenser som de tar upp, som digitala färdigheter, social kompetens, vilja till förbättring och ledning, jämföras med de som Ellström (1992, s. 21) beskriver. De relaterar alla till hur man samarbetar och löser problem samt vilket engagemang man har, utöver de kvalifikationer som krävs för att klara arbetet.

På frågan om hur bra kartläggningen fungerar skattade en tydlig majoritet av respondenterna på den övre halvan av skalan, och menar alltså att det fungerar ganska bra. Det fanns dock en viss skillnad, där de som har en systematik i kartläggningen generellt skattade högre än de som saknar en systematik. Detta talar för att en implementering av att basera beslut på fakta och att jobba enligt PDSA, som båda innebär en systematik i arbetet, kan göra att kartläggningen fungerar ännu bättre. Av resultatet framkom det även att det framför allt är de mindre företagen som saknar

systematiken. Det innebär att det troligtvis är de mindre företagen som kan se den största skillnaden om en implementering av offensiv kvalitetsutvecklings hörnstenar genomförs.

## 5.2 Planering

Att planera innan man agerar är en grundläggande del när man arbetar strukturerat med förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 196). Resultatet visade att de flesta företag har någon form av planering för kompetensutvecklingen, även om majoriteten uppgav att det endast fanns till viss del. Dock saknar 31% av företagen en strukturerad plan för att förbättra sina medarbetares kompetens. Då en kompetensplanering bör ange ett syfte samt mätbara mål för den eller de aktiviteter man planerar att genomföra (Anttila, 1999, s. 129; SIS, 2017, s. 19), med utgångspunkt i det kartlagda behovet (Anttila, 1999, s. 105), så finns det risk för att de företag som saknar denna planering genomför aktiviteter som inte täcker deras verkliga behov och deras kompetensförsörjning blir därmed ineffektiv (Anttila, 1999, s. 129). När de inte planerar sin kompetensförsörjning på ett strukturerat sätt så avviker de även från den grundläggande fasen, planera, inom förbättrings cyklens PDSA (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 196), vilket styrker att de riskerar att agera på fel saker på fel grunder.

En kompetensutvecklingsplan bör innehålla mätbara mål, målgrupp, aktiviteter, prioriteringen av aktiviteter, tid för genomförande samt vem som är ansvarig, för att planen ska utgöra en bra grund för en effektiv kompetensförsörjning (Anttila, 1999, s. 129). Av de 15 respondenter som beskrev innehållet i sin plan, beskrev endast 4 av dem en eller flera av dessa saker vilket kan innebära att flera viktiga aspekter saknas i företagens kompetensutvecklingsplaner. Dock är det endast liten del av respondenterna som beskrivit innehållet, vilket gör det svårt att dra slutsatser om företagen har det innehåll som krävs för att planen ska utgöra en bra grund för en effektiv kompetensutveckling.

13 respondenter valde att i stället beskriva hur de tar fram sin plan, varav 8 respondenter beskrev att planen tas fram i samråd med individen som ska genomföra de kompetenshöjande aktiviteterna. Att företaget tar fram en plan i samråd med individen menar Dachner m.fl. (2021, s. 11) leder till att den mest passande kombinationen av aktiviteter genomförs, så att denna aspekt lyfts fram i resultatet kan ändå stötta företagen i att de bästa aktiviteterna för respektive medarbetare ändå genomförs. Dessutom blir medarbetarna delaktiga i planeringen, vilket skapar möjlighet för allas delaktighet som är en hörnsten inom offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 57). Dock var det även här få respondenter som beskrev hur planen tas fram, vilket gör det svårt att dra några direkta slutsatser för om företagen i stort skapar möjlighet för allas delaktighet.

Ser man till hur respondenterna skattade hur väl de ansåg att planeringen fungerade, skattade de flesta mellan 5-8, vilket kan tolkas som att planeringen fungerar ganska bra hos majoriteten av företagen. Dock visar resultatet att det finns skillnader i hur väl planeringen fungerade beroende på om de uppgett att de hade en strukturerad plan eller inte. De som saknade en strukturerad plan helt skattade lägst, de som hade det i viss grad skattade något högre, medan de som hade en strukturerad plan skattade högst. Detta talar för att ett arbete enligt PDSA, där man planerar innan man agerar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 196) ger en bättre grund för en effektiv kompetensutveckling och kan leda till att detta arbete fungerar bättre.

Resultatet visade att det även för planeringen var framför allt de små företagen som saknade en struktur. Detta kan förklaras genom att det krävs resurser för att ta fram en strukturerad plan och att mindre företag tenderar att inte satsa lika mycket på åtgärder för kompetensutveckling, då de har svårare för att satsa ekonomiska medel när man inte får snabba resultat (Curado & Sousa, 2021, ss. 283-284).

### **5.3 Genomförande**

Av resultatet framkommer det att kurser av olika slag, både externa, interna och digitala, är en mycket vanlig kompetenshöjande aktivitet som företagen använder sig av. Alla dessa tre är former av formellt lärande (Kock & Ellström, 2011, s. 73), även om de genomförs på något olika sätt. Den aktivitet som dock uppgavs av flest respondenter var erfarenhetsutbyte mellan kollegor, vilket i stället hör till kategorin informellt lärande (Kock & Ellström, 2011, s. 74).

Nästan alla respondenter (94%) uppgav att företaget använder flera former av aktiviteter, vilket tillsammans med det faktum att både informellt och formellt lärande är representerat tyder på att många företag i någon grad bedriver kompetensutvecklingen genom blandad inläring. Respondenternas skattning av hur väl aktiviteterna fungerar visar även att de fungerar förhållandevis bra, vilket påvisar att den blandade inläring som företagen använder sig av idag faktiskt är en välfungerande metod. Detta går i linje med den tidigare forskningen inom området som visat att just den blandade inläringen där flera olika typer av aktiviteter genomförs, både formella och informella, är ett bra alternativ för effektiv kompetensutveckling (Kumar & Pande, 2017, s. 1118; Mubayrik, 2018, s. 263).

### **5.4 Utvärdering**

Att genomföra utvärderingar efter de kompetenshöjande aktiviteterna beskrivs som ett viktigt, och kanske det mest kritiska steget att genomföra för att företaget ska kunna få konkurrensfördelar genom sin kompetensutveckling (Hansson, 2013, s. 1; Alsalamah & Callinan, 2021, s. 1; Curado & Sousa, 2021, s. 285). Att studera det man har genomfört

och lära av det inför framtiden utgör de två sista faserna i PDSA-cykeln (Bergman & Klefsjö, 2020, ss. 196-197) och står därför alltså för en väsentlig del av arbetet om man ska arbeta med ständiga förbättringar. Trots detta uppger 36,6% av respondenterna att ingen utvärdering av de genomförda aktiviteterna genomförs. När ingen utvärdering genomförs, och halva PDSA-cykeln hoppas över, visar företaget inga intentioner om att vilja förbättra sitt arbete med kompetensutveckling. Hörnstenen att arbeta med ständiga förbättringar kan därför inte sägas finnas bland de 36,6% som inte genomför någon utvärdering alls.

38% av respondenterna genomför utvärderingar på både individ och organisationsnivå. De tre första nivåerna i Kirkpatrick's utvärderingsmodell innebär en utvärdering på individnivå, medan den fjärde och sista nivån är en utvärdering på organisationsnivå (Kirkpatrick, 2007; Alsalamah & Callinan, 2021, ss. 3-5). En utvärdering på individnivå innebär dock inte per automatik att alla tre nivåer utvärderas. Respondenterna fick därför beskriva hur utvärderingen på individnivå såg ut, men av dessa svar framkom inte på vilken eller vilka av dessa tre nivåer som utvärderingen genomfördes. När respondenter exempelvis svarade att utvärderingen utförs i ett medarbetarsamtal framgår det inte om det är reaktionen, lärandet eller beteendet som utvärderas. Vilka av dessa nivåer av effekt på individnivå som utvärderas av företagen går därför inte att svara på, utifrån denna studie.

45% av respondenterna gör en utvärdering på organisationsnivå, alltså en utvärdering av vilket resultat de kompetenshöjande aktiviteterna har gett för organisationen. Även om de andra nivåerna är viktiga är det kanske denna utvärdering som är mest intressant för organisationen att göra (Kirkpatrick, 2007). För att göra den här utvärderingen beskrivs mätningar av t ex kostnadsreduceringar, ökad produktivitet eller bättre kvalitet som bra metoder (Kirkpatrick, 2007; Alsalamah & Callinan, 2021, s. 4), vilka samtliga innebär mätningar av olika slag. I resultatet bestod ungefär hälften av de beskrivna tillvägagångssätten för utvärdering på organisationsnivå, av olika sorters mätningar. Den andra hälften bestod av olika sorters samtal. Med utgångspunkt i Kirkpatrick's modell (2007) bör strukturerade mätningar som ger tydliga siffror på de resultat som uppnåtts vara att föredra för denna utvärdering. Detta går även att relatera till hörnstenen att basera beslut på fakta, som innebär att fakta behöver samlas in, struktureras, och analyseras för att korrekta slutsatser ska kunna dras (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 52). Av resultatet framgår dock att en stor del av företagen inte arbetar på det sättet. Trots detta skattar respondenterna att utvärderingen fungerar förhållandevis bra.

Resultatet visade att det inte finns några tydliga samband mellan hur stora företagen är och i vilken grad de utvärderar den interna kompetensutvecklingen. Det enda som tydligt kunde identifieras var att bland de företag som hade fler än 500 anställda utvärderade

alla effekten på både individ- och organisationsnivå. Inom de övriga grupperingarna genomförs utvärderingar inte alls i samma utsträckning, så att utvärderingen är ett steg som vanligen inte genomförs (Alsalamah & Callinan, 2021, s. 1; Curado & Sousa, 2021, s. 284) visar sig även i denna studie.

### **5.5 Framgångsfaktorer och hinder**

De två vanligaste framgångsfaktorerna som uppgavs av respondenterna var: att kompetensutvecklingen har en koppling till företagets strategi och behov, samt att det finns ett engagemang hos medarbetaren. Att det ska finnas en koppling till företagets unika strategi och behov går i linje med Hansson (2013, s. 11) och Gotvassli (2007, s. 123) som menar att det krävs en företagsunik strategi för kompetensutveckling och inte endast en som är kopierad från något annat företag som lyckats, om företaget ska bedriva kompetensutveckling framgångsrikt. Av de negativa aspekter som respondenterna uppgav var den tredje vanligaste att de kompetenshöjande aktiviteterna inte uppfyller företagets behov. Detta kan också ses som ett bevis på att ett arbete med kompetensutveckling som inte bygger på analyser av företagets specifika behov och en plan för att täcka dessa, heller inte blir framgångsrik.

Att medarbetarna är engagerade och motiverade hör ihop med den tredje mest nämnda framgångsfaktorn, nämligen ledningens engagemang och stöttning. Tillsammans utgör dessa parter arbetsplatsen, vars miljö kan bli en framgångsfaktor om den är "lärande" som Kock och Ellström (2011, s. 83) kallar det. En lärande miljö symboliseras av att arbetsplatsen främjar lärande, att ledningen visar stöttning och att det finns ett fungerande samarbete i arbetsgruppen. Detta bygger på ett engagemang från både medarbetare och ledning, vilket gör att respondenternas svar går i linje med det som Kock och Ellström (2011, s. 83) beskriver.

Även om ledningens engagemang är den tredje mest nämnda faktorn, nämns den bara av 14% av respondenterna, vilket är en förhållandevis låg siffra om man ser till offensiv kvalitetsutveckling där hörnstenen att utveckla ett engagerat ledarskap är själva "grundstenen" (Bergman & Klefsjö, 2020, ss. 48, 59). Medarbetarnas engagemang som en framgångsfaktor uppgavs i stället av dubbelt så många respondenter (28%), trots att medarbetarnas engagemang är beroende av att det finns ett engagemang från ledningen (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 59).

Noggrann planering, att man utvärderar och att det är målinriktat var alla tre faktorer som också nämndes av respondenterna. Dessa faktorer tas upp av Hansson (2013, s. 11) som skriver att framgång nås av de företag som gör mer än sina konkurrenter när det kommer till att analysera sina kompetensbehov, genomföra kompetenshöjande



aktiviteter och följa upp dessa. Alla dessa faktorer kan dessutom kopplas till ett arbete enligt PDSA-cykeln, som då kan ses som en framgångsfaktor.

Ett hinder som ofta nämns för kompetensutveckling är att det är kostsamt (Curado & Sousa, 2021, ss. 283-284), vilket kommer fram även av resultatet i denna studie. Förlorad tid kan ses som en kostnad, och bland respondenterna var just tid och kostnader de två mest frekventa svaren till varför de inte investerar mer i kompetensutveckling. Även på frågan om vilka negativa aspekter som det finns med kompetensutveckling var tidsaspekten den som nämndes oftast.

## **5.6 Sammanfattning**

När det kommer till det första steget i kompetensutvecklingsprocessen, kartläggning, saknar många företag en systematik i arbetet. Hörnstenarna att basera beslut på fakta, att arbeta med ständiga förbättringar samt att sätta kunderna i centrum verkar generellt sett inte finnas implementerade i särskilt stor grad hos företagen. Dock har flertalet av företagen uppgivit att medarbetarna involveras i flera av de olika stegen, både kartläggning, planering och utvärdering, vilket påvisar att hörnstenen skapa möjlighet för allas delaktighet i större grad verkar finnas implementerat.

Det är svårt att dra slutsatser utifrån denna studie om huruvida hörnstenarna är implementerade i det andra steget, planeringen, men det är tydligt att en stor del av företagen inte har en strukturerad plan, vilket innebär att första steget i PDSA-cykeln inte efterlevs. Detta innebär att majoriteten av företagen agerar snabbt utan att egentligen först veta att det är korrekta aktiviteter man genomför.

För att genomföra de kompetenshöjande aktiviteterna använde majoriteten av företagen sig av flera olika former, som både kurser, erfarenhetsutbyte samt intern upplärning. Då de även ansåg att deras genomförande av kompetenshöjande aktiviteter fungerade på ett bra sätt går resultatet i denna studie i linje med tidigare forskning som visat att ett användande av både formella och informella former av kompetenshöjande aktiviteter ger störst effekt.

Det sista steget, utvärdering, visade sig vara ett steg som ytterst få av företagen genomför, vilket också innebär att de inte arbetar enligt PDSA eller har implementerat hörnstenen med att ständigt arbeta med förbättringar när det kommer till deras kompetensutvecklingsarbete. Bland de företag som gör utvärderingar finns även en variation i metoderna, där hörnstenen att basera beslut på fakta inte visas hos alla då de inte nyttjar mätningar för att utvärdera effekten utan i de flesta fall i stället använder samtal, vilket endast är en subjektiv utvärdering.

De framgångsfaktorer och hinder som företagen ser med kompetensutveckling stämde väl överens med det som tidigare forskning har beskrivit. Ledningens engagemang nämndes dock av förhållandevis få, med tanke på att det är en grundläggande hörnsten i offensiv kvalitetsutveckling. I stället nämnde många fler att medarbetarens engagemang är en framgångsfaktor.

## 6. DISKUSSION

Att arbeta strategiskt med den interna kompetensutvecklingen ger konkurrensfördelar på både lång och kort sikt, men det skapar också andra fördelar. Några exempel är att det motiverar medarbetarna och skapar förutsättningar för att kunna utveckla företaget.

Trots detta har tidigare undersökningar visat att norska företag inte arbetar med kompetensutveckling på ett strategiskt sätt, även om majoriteten av dem anser att detta arbete är en viktig del. Även denna studie visar att många av företagen som är medlemmar hos Fredrikstad Näringsförening har brister när det kommer till att arbeta med den interna kompetensutvecklingen på ett strategisk sätt, och flera av hörnstenarna inom offensiv kvalitetsutveckling verkar inte finnas implementerade hos företagen. Det är dock viktigt att påpeka att detta inte gäller alla företag och att det finns en variation i hur man arbetar.

De två stegen i den strategiska kompetensutvecklingen som utmärker sig som mest problemtyngda är kartläggningen och utvärderingen. Dessa steg är viktiga för att kompetensutveckling ska vara framgångsrik (Hansson, 2013, s. 11) och nämns t o m av respondenterna själva som viktiga. Trots detta finns det stor förbättringspotential inom båda dessa stegen.

När det handlar om kartläggningen är det kanske hörnstenen att basera beslut på fakta som är den viktigaste, då kartläggningen lägger grunden för vilka beslut som tas och hur resten av processen kommer se ut. Om felaktiga slutsatser dras kring vilka behov företaget har, kommer kompetensutvecklingen heller inte att täcka det verkliga behovet, vilket kan göra att mycket resurser läggs ned på något som inte skapar nytta. Det kan i sin tur leda till att upplevelsen av kompetensutvecklingen påverkas och att attityderna till dessa aktiviteter blir negativa. Just det var faktiskt något som dessutom togs upp av respondenterna, när de fick frågan om det fanns negativa aspekter med kompetensutveckling. 13% av respondenterna beskrev det som ett problem att innehållet inte uppfyller företagets behov. Detta är ett spännande svar på frågan, då det finns en stor variation av kompetensutvecklande aktiviteter att välja bland och det inte på förhand är bestämt vad företaget ska välja. Anledningen till att aktiviteterna inte uppfyller företagets behov skulle därför kunna sägas vara att det tas felaktiga beslut om vilka aktiviteter som ska genomföras, eftersom företaget inte har en förståelse för vilka kompetenser de egentligen behöver. Detta kan bero på att besluten inte baseras på fakta, alternativt att det tas beslut baserade på "fel" sorts fakta.

Det framkom att många saknar en systematik i arbetet med att kartlägga kompetensbehovet och att många baserar företagets behov av kompetens på ledarens upplevda behov, men det framkom också att många frågar de anställda om vilket behov

företaget har. Detta innebär visserligen att man skapar möjlighet för allas delaktighet och att man sätter de interna kunderna i centrum, men frågan är om man då gör det på bekostnad av att den strategiska biten av kompetensutvecklingen försvinner? Man gör helt säkert de anställda nöjda och motiverade om de får välja de kompetenshöjande aktiviteter som de tycker är relevanta. Det ligger inget negativt i det, men om de anställdas behov och önskningar inte sammanfaller med företagets behov för att hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden, så kan man inte längre kalla det strategisk kompetensutveckling.

Att använda de anställdas önskningar som beslutsunderlag vore att basera besluten på "fel" fakta, om målet är att hålla sig konkurrenskraftig. En majoritet av respondenterna uppgav att de arbetar med kompetensutveckling just för att hålla sig konkurrenskraftiga eller för att det är ett krav för överlevnad, men detta speglas inte tydligt i hur de arbetar med det. Det vore inte optimalt att sluta involvera medarbetarna då även detta är en viktig hörnsten, men att genomföra en systematisk kartläggning där även de externa kundernas behov kartläggs och där man samlar in all nödvändig fakta innan besluten tas, bör fungera bättre när målet är att vara konkurrenskraftig. Ju fler hörnstenar som kan implementeras i arbetet desto närmare offensiv kvalitetsutveckling kommer man.

Något som är intressant är dock att respondenterna skattar både kartläggningen och de andra stegen som förhållandevis välfungerande, trots att flera hörnstenar inte verkar vara implementerade. Det vore därför missvisande att se offensiv kvalitetsutveckling som något slags "facit" som måste finnas på plats för att en organisation och dess processer ska fungera. Många organisationer arbetar med kompetensutveckling på ett sätt som de anser fungerar bra, utan att de arbetar enligt offensiv kvalitetsutveckling. En relevant tanke att ta med sig är dock att bara för att något fungerar bra betyder det inte att det inte kan bli ännu bättre. Offensiv kvalitetsutveckling är, som tidigare nämnt, en helhetlig teori bestående av värderingar, verktyg och arbetssätt som tillsammans genererar en *högre* kundtillfredsställelse med *mindre* resursåtgång för verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 47). I själva definitionen finns alltså en tanke om att verksamheten alltid kan bli bättre. Det är detta som en implementering av hörnstenarna alltså kan leda till, även om företaget anser att det fungerar ganska bra redan idag.

Det andra problemtyngda steget i arbetet med kompetensutveckling var utvärderingen. Att utvärdera och lära av det man gjort är en mycket grundläggande förutsättning för förbättringsarbete, vilket också är anledningen till att det är en betydande del av PDSA-cykeln. De företag som gör utvärderingar menar att de fungerar ganska bra, även om viss förbättringspotential har hittats gällande exempelvis att basera utvärderingen på fakta och inte endast subjektiva upplevelser. Det stora problemet bland företagen i denna studie ligger snarare i att många inte genomför en utvärdering över huvud taget. Att

hoppa över ett så viktigt steg innebär att företaget faktiskt inte vet hur de kompetenshöjande aktiviteterna fungerar och att de därför heller inte kan jobba med att förbättra processen.

De två stegen planering och genomförande framstår som de steg som företagen behärskar bäst. Genomförandet av aktiviteterna sker på ett sätt som stämmer överens med vad forskning visat fungerar bäst och respondenterna skattar över lag också att det fungerar bra. Något som inte framkommer av denna studie är exakt vilka aktiviteter som företagen kombinerar för att skapa den blandade inläringen. Om man ser närmre på det kan man kanske hitta förbättringsområden och göra genomförandet ännu bättre.

När det gäller planeringen så skattar respondenterna även här att det fungerar bra, trots att en stor del inte har strukturerade planer eller endast har det till viss del. Detta är ju egentligen något som motsäger att planeringsfasen i PDSA-cykeln skulle vara så viktig som den framställs. Som har nämnts tidigare är offensiv kvalitetsutveckling inget facit som måste finnas inom ett företag för att det ska fungera, utan man kan driva en verksamhet även utan det. Det verkar gå att genomföra kompetensutveckling utan att ha en strukturerad plan med alla de delar som beskrivs som nödvändiga, och samtidigt tycka att det fungerar. Det finns dock även en möjlighet att företagen har planer som uppfyller kriterierna på en "bra" plan, men att detta inte framkommer i studien pga. otydliga frågor, se 6.1 Metoddiskussion.

Att ledningens engagemang inte nämndes oftare som en framgångsfaktor är intressant, då det är en så grundläggande del inom offensiv kvalitetsutveckling. I stället nämndes medarbetarnas engagemang oftare som en framgångsfaktor. Kanske hade helt andra svar getts om respondenterna inte själva var i ledande positioner. Om det var medarbetare som hade fått svara på enkäten är det mycket möjligt att ledningens engagemang hade betonats i större grad, och att medarbetarnas engagemang inte hade nämnts lika mycket. Det finns alltså en möjlighet att ledarna har undervärderat hur viktigt ledningens engagemang faktiskt är.

I både denna studie och i mycket forskning som gjorts kring kompetensutveckling beskrivs kompetensutveckling som fyllt av fördelar och något man bör eftersträva. När respondenterna fick ange negativa aspekter med kompetensutveckling svarade också många att sådana inte finns. Det här gör det lätt att tro att kompetensutveckling bara är bra, men av resultatet i denna studie kommer faktiskt också ett annat perspektiv fram. Att anställda blir mer attraktiva för andra arbetsplatser nämns av en liten del av respondenterna som en negativ aspekt och att anställda söker sig till andra jobb nämns t.o.m. som en anledning till att man inte satsar mer på kompetensutveckling. Att man kan förlora sina medarbetare till konkurrenter om man kompetensutvecklar dem för

mycket är alltså en rädsla som existerar bland vissa företag. Den här synen av kompetensutveckling tas sällan upp när kompetensutveckling diskuteras, vilket gör att kompetensutvecklingens fördelar får stå fram utan att bli ifrågasatta. Det här är ett perspektiv som tas upp av en liten del av respondenterna, men det bör ändå nämnas. Huruvida kompetensutveckling faktiskt leder till förlorade anställda eller om det endast är en upplevd rädsla kan inte besvaras inom ramen för denna uppsats, men vore kanske något för framtida forskning att besvara för att skapa nyans i framställandet av kompetensutveckling som enbart positivt.

Problemet med att norska företag inte arbetar strategiskt med kompetensutveckling, trots att de är medvetna om att det är viktigt, bevisas gång på gång i denna studie. Företagen visar sig ha kunskap om de fördelar som kompetensutveckling har och en förståelse för att det kan ge både konkurrensfördelar och att det behövs för att överleva på dagens marknad. De verkar också ha en förståelse för att en koppling till företagets strategi och behov är viktigt. Trots detta görs inte arbetet strukturerat eller strategiskt och just kopplingen till företagets behov verkar vara svår för företagen att ha. Grunden till detta är troligtvis att kartläggningen som genomförs har mer fokus på att identifiera kompetenser baserat på vad företagen redan gör idag, men att den proaktiva synen där man inkluderar omvärlden och företagets intressenter inte beaktas. Då även utvärderingarna av kompetensutvecklingen inte heller genomförs på ett kvalitetssäkrat sätt, med mätningar och vidare analyser av dessa, kan företagen inte heller förbättra den interna kompetensutvecklingen på ett bra sätt. Att förbättra dessa steg är därför det viktigaste för att kompetensutvecklingen ska bli mer strategisk och faktiskt uppfylla de behov som företaget har.

Många av de hörnstenar som finns inom offensiv kvalitetsutveckling verkar inte finnas implementerade i företagets arbete med kompetensutveckling, så att implementera dem kan vara en väg att gå för att företagen ska kunna förbättra arbetet. Genom att främst fokusera på stegen kartläggning och utvärderingen kan kvaliteten höjas och företagen kan arbeta mer strategiskt.

## **6.1 Metoddiskussion**

I denna studie användes en webbenkät för att samla in respondenternas svar då denna form av datainsamlingsmetod har flera fördelar, som till exempel att respondenten snabbt kan besvara enkäten, den kan skickas till en stor mängd respondenter samt att svaren sedan är enkelt att tillgå i datorn för att enkelt analyseras (Wenemark, 2017, s. 46). Dock kan det vara väldigt svårt att få personer att besvara enkäten, vilket Wenemark (2017, ss. 22-23) menar beror till stor del på den stora mängd webbenkäter som skickas ut idag och att flertalet av dem håller mycket låg kvalitet. Detta har lett till en enkättrötthet hos respondenterna som har blivit alltmer kritiska till att delta.

Enkäten i denna studie skickades ut till alla de 1042 mailadresser som finns i Fredrikstad Näringsförenings medlemsregister, men endast 71 svar kom in. Det finns således ett bortfall på 93%, vilket är mycket stort. Påminnelser om att svara på enkäten var planerade efter en och två veckor efter att den skickats ut första gången. Efter att den första påminnelsen skickades ut återkom dock flera av de som fick enkäten skickad till sig, och menade att kompetensutveckling inte angick dem. De önskade därför att de inte skulle få fler påminnelser via mail. Detta var ett tecken på att flertalet av företagen inte upplevde ämnet som specifikt eller tydligt nog för dem, och de var därmed inte motiverade att delta (Wenemark, 2017, s. 23). Då enkäten, och de efterföljande påminnelserna, skickades ut via Fredrikstad Näringsförening valde de därför att avbryta den sista påminnelsen för att värna om den goda relationen till sina medlemmar. Hade fler påminnelser skickats ut hade möjligtvis fler svar inkommit, men bortfallet hade troligtvis blivit mycket stort oavsett.

En annan metod än webbenkät hade kunnat väljas, som exempelvis intervjuer eller observationer på plats. En webbenkät ansågs ändå, trots det stora bortfallet, vara den mest lämpade metoden då syftet med studien var att undersöka hur medlemmarna till Fredrikstad Näringsförening arbetar med intern kompetensutveckling idag och om det sker strategiskt, för att därefter ta reda på hur de kan förbättra detta arbete med utgångspunkt i offensiv kvalitetsutveckling. För att kunna uppfylla detta syfte behövdes ett underlag från så många medlemmar som möjligt och de andra metoderna hade därför inte varit möjliga att genomföra inom den tidsram som gavs för detta arbete.

Det finns en förbättringspotential i själva frågorna och hur de är formulerade i enkäten, vilket upptäcktes i samband med att svaren analyserades. Några av frågorna var dåligt formulerade i förhållande till den analys som skulle göras på svaren. Frågan "hur ser denna planen ut?" tolkade respondenterna på olika sätt, där vissa angav planens innehåll och andra angav hur planen togs fram. Att det var planens innehåll som efterfrågades hade därför kunnat förtydligas genom en annan formulering. Frågan "hur genomförs utvärderingen?" genererade också en stor variation i svaren och för att kunna jämföra dessa svar med Kirk Patricks olika nivåer hade en fråga med fasta svarsalternativ varit ett bättre alternativ. För att få svar på vilka hinder som företagen ser med kompetensutveckling hade också frågan "vad gör att ni inte investerar mer i kompetensutveckling?" kunnat formuleras på ett annat sätt, där en koppling till just hinder var tydligare.

## 7. SLUTSATSER

*I detta avsnitt presenteras de funna slutsatserna från studien, sett till frågeställningarna som formulerats i studiens inledning. Därefter lämnas ett förslag till implementering av förbättringar inom det studerade området samt en avslutande reflektion och förslag till fortsatt forskning.*

### 7.1 Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka hur medlemsföretagen till Fredrikstad Näringsförening arbetar med intern kompetensutveckling för att därefter kunna dra några slutsatser gällande om detta sker på ett strategiskt sätt, samt vilka områden som skulle kunna förbättras om så inte var fallet. Förutom att undersöka hur företagen arbetar med den interna kompetensutvecklingen, så ämnade studien även att undersöka vilka eventuella hinder och framgångsfaktorer företagen ser med kompetensutveckling. De frågeställningar som formulerades för att uppfylla detta syfte besvaras nedan.

*Hur arbetar företagen med att kartlägga, planera, genomföra samt utvärdera den interna kompetensutvecklingen?*

- Företagen arbetar med att kartlägga sina kompetensbehov, men det sker inte på ett strukturerat sätt. De framtida kompetensbehoven kartläggs inte på ett faktabaserat sätt.
- De flesta företag planerar den interna kompetensutvecklingen i någon form, men detta arbete verkar till viss del sakna några av de viktigaste aspekterna när det kommer till att arbeta med detta på ett effektivt och strukturerat sätt.
- Företagen nyttjar blandad inlärning och använder flera former av aktiviteter för att höja kompetensen, både formella och informella.
- När det kommer till att utvärdera kompetensutvecklingen är det en stor del av företagen som inte genomför detta alls, medan de som gör utvärderingar saknar strukturerade mätningar för att kunna utvärdera effekten på organisationsnivå.
- Hörnstenarna att basera beslut på fakta, sätta kunden i centrum och att arbeta med ständiga förbättringar verkar på en generell nivå inte finnas implementerade, medan det att skapa möjlighet för alla att vara delaktiga till stor del efterlevs. Huruvida övriga hörnstenar är implementerade eller ej går inte att utläsa från denna studie.

*Finns det områden att förbättra för att arbetet ska bli mer strategiskt och i så fall vilka områden?*

- Studien visar att det finns stora möjligheter att förbättra företagens arbete med intern kompetensutveckling när det gäller att få detta arbete mer strategiskt, där det främst är stegen kartläggning och utvärdering som utmärker sig till att ha den



största förbättringspotentialen. Avsaknaden av offensiv kvalitetsutvecklings hörnstenar märks tydligast i dessa steg.

*Vilka framgångsfaktorer och hinder ser medlemmarna gällande kompetensutveckling?*

- De vanligaste faktorerna för en framgångsrik kompetensutveckling är enligt företagen att kompetensutvecklingen har en koppling till företagets strategi samt att medarbetaren är engagerad. En mindre andel anser att ledningens engagemang är en framgångsfaktor.
- De största hindren för intern kompetensutveckling är främst att det är kostsamt och att det tar tid, men det finns även en stor andel av företagen som anser att de kompetenshöjande aktiviteterna inte uppfyller de behov som företaget har.

## **7.2 Implementeringsförslag**

För att stötta företagen i att arbeta mer strategiskt med den interna kompetensutvecklingen behöver fokus i första hand ligga på att hjälpa dem att öka sina kunskaper när det kommer till att kartlägga vilka kompetensbehov och gap de har, samt hur de bör utvärdera effekterna av de kompetenshöjande aktiviteterna som de genomför. I första hand bör Fredrikstad Näringsförening också rikta sig mot de små och medelstora företagen, då det verkar vara dessa som i minst grad arbetar strukturerat och strategiskt. Ett förslag är att Fredrikstad Näringsförening kan använda sig av den modell för kompetensutveckling som presenteras i standarden SS 624070:2017 (SIS, 2017, s. 4) och använda de riktlinjer som presenteras där inom stegen kompetensanalys samt utvärdera.

Det första steget i denna modell anger att en kompetensanalys startar med att identifiera och analysera vilka förutsättningar som finns, vilket är baserat på en omvärldsanalys och verksamhetens förutsättningar. Detta sätter en avgränsning för den fortsatta analysen (SIS, 2017, s. 12). Ett välkänt verktyg för en omvärldsanalys är PESTLE-modellen, som används för att analysera flera viktiga dimensioner av organisationens omvärld och på så vis se vilka förutsättningar som finns (Hallin m.fl., 2019, s. 77). Detta verktyg rekommenderas därför för denna analys.

Därefter identifieras kompetensbehoven genom att man analyserar krav från intressenter, resultat av tidigare utvärderingar, verksamhetsplanen m.m. För detta steg kan den strategiska kompetensanalysen av North och Kumta (2018, s. 166) användas, där kunder, egna styrkor och konkurrenter är i fokus. Genom att kartlägga den befintliga kompetensen hos varje medarbetare samt inom verksamheten i stort, kan man därefter

analysera och identifiera vilka gap som finns (SIS, 2017, ss. 12-13). Dessa fyra steg illustreras som en process enligt figur 7.1.



Figur 7.1: De fyra stegen som tillsammans syftar till att identifiera kompetensgap utifrån verksamhetens egna förutsättningar (SIS, 2017, s. 9).

Att inleda denna process med att avgränsa den vidare analysen utifrån vilka förutsättningar företaget har, kan göra att det blir enklare för företagen att anlägga den mer proaktiva synen på sina kompetensbehov och därmed komma ifrån att endast identifiera kompetenser som baseras på vad de redan gör idag. Genom att få med både de lång- och kortsiktiga behoven kan företagen även få effekter av att de snabbare kan hantera och möta de förändringar som sker, både externt och internt (SIS, 2017, ss. 9-10). När fler aspekter tas i beaktande i analysen får de även en större möjlighet att lyckas med att identifiera sina verkliga kompetensbehov, vilket även gör att hörnstenarna att basera beslut på fakta och att sätta kunderna i centrum blir mer påtagliga.

Då en stor del av företagen inte utvärderar effekterna av kompetensutvecklingen, samt att de som utvärderar till stor del genomför detta med endast subjektiva metoder, så finns det även förbättringspotential när det kommer till att öka kunskaperna kring att använda metoder som i stället baseras på mätningar. Även i detta steg presenterar modellen för kompetensutveckling hur en utvärdering bör genomföras för att säkerställa att man får resultat som kan användas för vidare analys och förbättring av kompetensutvecklingen, vilka är att metoden för utvärdering ska inkludera mätetal, uppföljning av om målet uppnås, utvärdering av hur väl det uppnåddes, kommunikation av resultatet samt förslag till vad som kan förbättras (SIS, 2017, s. 11). Med en sådan mer objektiv metod för utvärdering kommer även hörnstenarna att basera beslut på fakta samt ständigt arbeta med förbättringar att bli en naturlig del av arbetet. Kirkpatrick (2007) beskriver också många konkreta metoder för att utvärdera i de olika nivåerna som han förespråkar. De företag som inte utvärderar effekterna av sin kompetensutveckling rekommenderas därför att ta inspiration från standarden och/eller Kirkpatrick's utvärderingsmodell.

Fredrikstad Näringsförening kan arbeta enligt PDSA-cykeln för att öka kunskaperna och utbilda företagen i både denna modell och de hörnstenar som är så viktiga inom offensiv kvalitetsutveckling. Den här studien kan ses som en start på planeringen då företagens behov har kartlagts och presenterats. Fredrikstad Näringsförening kan därför sätta upp en plan med bl.a. mätbara mål, aktiviteter och tid för genomförande av dessa olika aktiviteter, baserat på det som framkommit i denna studie. När detta är gjort kan aktiviteterna genomföras och sedan utvärderas utifrån planen och om det önskade

resultatet uppnått. Aktiviteterna bör i första hand rikta in sig på utbildning enligt modellen för kompetensutveckling (SIS, 2017, s. 4), med fokus på stegen kartläggning och utvärdering, och hörnstenarna. När de sedan tagit sig igenom hela PDSA-cykeln och ska starta den på nytt kan fokus läggas på andra områden om det önskade resultatet för dessa har uppnått.

### **7.3 Reflektion och förslag på fortsatt undersökning/arbete**

Vi lever idag i så kallade kunskapssamhällen där den viktigaste resursen är mänsklig kunskap och där ekonomin är direkt baserad på produktion, distribution och användning av kunskap. På arbetsmarknaden väljer individer idag arbetsgivare som ger dem möjlighet till att utveckla sig, vilket ger företag anledning till att satsa på kompetensutveckling. Det är dock inte endast p.g.a. arbetstagarnas förändrade inställningar som detta är intressant att arbeta med. Kunskapssamhället innebär att viss kompetens också kan utgöra viktiga konkurrensfördelar för företagen, men för att de ska kunna ta del av dessa fördelar bör de arbeta med kompetensutveckling strategiskt.

Den här studien har undersökt strategisk kompetensutveckling med offensiv kvalitetsutveckling som måttstock, vilket innebär att utgångspunkten för vad som är eftersträvansvärt också tas i just denna teori. Detta är en välutvecklad teori som utvecklats under lång tid och som också integrerat det mesta som forskningen inom kvalitetstekniken har funnit fram tills idag. Idag är det denna teori som dominerar fältet, vilket också är anledningen till att just denna har valts som utgångspunkt. Det är dock möjligt att bedöma företagens strategiska kompetensutveckling utifrån andra perspektiv, vilket skulle kunna generera andra resultat än de i denna studie. Man skulle exempelvis kunna se på kompetensutvecklingen utifrån ett ledarskapsperspektiv och bedöma hur ledningen fungerar, alternativt bedöma hur väl processen fungerar ur ett medarbetarperspektiv och se på deras nöjdhet.

Arbetet har gett Fredrikstad Näringsförening kunskap om hur deras medlemsföretag arbetar med kompetensutveckling och vilka områden som företagen kan utveckla för att bli mer strategiska, men det lämnar också en del obesvarade frågor som de kan arbeta vidare med. Förutom att de kan ta till sig det implementeringsförslag som getts för vidare arbete med dessa frågor, kan ett fortsatt arbete undersöka de bakomliggande orsakerna till att många företag valde att inte delta. Att representanter från flera företag menar att kompetensutveckling inte är relevant för deras företag visar på att det verkar finnas ett visst motstånd till att arbeta med det. Genom att ta reda på vad detta beror på kan Fredrikstad Näringsförening få fördjupade kunskaper om fenomenet. Det kan hjälpa dem att jobba vidare mot målet att förstå varför företagen inte nyttjar de erbjudanden för kompetensutveckling som finns på marknaden, samt att utveckla en metod för hur företagen kan arbeta med strategisk kompetensutveckling.

## REFERENSER

Ali, K. & Johl, S.K. 2021, "Soft and hard TQM practices: future research agenda for industry 4.0", *Total quality management and business excellence*, , pp. 1-31.

Alsalamah, A. & Callinan, C., 2021, "Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers", *Education sciences*, vol. 11, no. 3; 116.

Anttila, M., 1999. *Kompetensförsörjning - Företagets viktigaste process*. 2 red. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Bergman, B. & Klefsjö, B., 2020. *Kvalitet från behov till användning*. 6:1 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Bin Mubayrik H. 2018, "The Present and Future State of Blended Learning at Workplace-Learning Settings in Adult Education: A systematic review", *Journal of social studies education research*, vol. 9, no. 4, pp. 247-273.

Curado, C. & Sousa, I., 2021, "Training evaluation of a sales programme in a Portuguese cosmetics SME", *Industrial and commercial training*, vol. 53, no. 3, pp. 283-293.

Dachner, A.M., Ellingson, J.E., Noe, R.A. & Saxton, B.M. 2021, "The future of employee development", *Human resource management review*, vol. 31, no. 2, pp. 100732.

Ejlertsson, G., 2005. *Enkäten i praktiken - En handbok i enkätmetodik*. 2 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Ellström, P.-E., 1992. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. 1:1 red. Stockholm: Per-Erik Ellström och CE Fritzes AB.

Ferreira, J., Mueller, J. och Papa, A., 2020. "Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges", *Journal of Knowledge Management*, 24(2), pp. 121-126.

FNF, 2018. *Strategisk plan 2018-2022*. <https://fredrikstadnf.wpengine.com/wp-content/uploads/2013/11/Strategisk-plan-FNF-2018-2022.pdf> [Hämtad 2022-04-04]

Gotvassli, K.A., 2007. *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner : rasjonalitet eller intuisjon og følelser?*, Trondheim: Tapir akademisk forl.

- Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M., 2019. *Förändringsledning*. Upplaga 1 edn. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, J., 2013. *Kompetens som konkurrensfördel*. 4:1 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Helbæk, M. & Magnusson, L.B. 2014, *Statistik i ett nötskal*, 1. uppl. edn, Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2014. *Hur moderna organisationer fungerar*. 4:7 red. Lund: Studentlitteratur.
- Kirkpatrick, D. & American Society for Training Development, 2007. *The Four Levels of Evaluation: Measurement and Evaluation* 1st ed., Place of publication not identified: American Society for Training and Development.
- Kock, H. & Ellström, P. 2011. "Formal and integrated strategies for competence development in SMEs", *Journal of European industrial training*, vol. 35, no. 1, pp. 71-88.
- Kompetanseforum Østfold, 2022. *Om Kompetanseforum Østfold*.  
<https://kompetanseforum.no/om-kompetanseforum-ostfold/> [hämtad 2022-04-06]
- Kumar, R. & Pande, N. 2017, "Technology-mediated learning paradigm and the blended learning ecosystem: what works for working professionals?", *Procedia computer science*, vol. 122, pp. 1114-1123.
- Kunnskapsdepartementet 2020-04-22. *Melding til Stortinget: Meld. St. 14 (2019–2020) Kompetansereformen – Lære hele livet*.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/> [hämtad 2022-04-04]
- Lindmark, A. & Önnevik, T., 2006. *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. 1:4 red. Lund: Studentlitteratur.
- Mas-Machuca, M., Akhmedova, A. & Marimon, F. 2021, "Quality management: a compulsory requirement to achieve effectiveness", *Total quality management & business excellence*, vol. 32, no. 1-2, pp. 220-239.
- Naim, M.F. & Lenka, U. 2017, "Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees", *Journal of knowledge management*, vol. 21, no. 4, pp. 885-906.

North, K. & Kumta, G., 2018, *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*, 2 red. Cham: Springer International Publishing AG.

OECD. 1996. The Knowledge Based Economy.

<https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD%2896%29102ochdocLanguage=En> [hämtad 2022-03-31]

Patel, R. & Davidsson, B., 2019. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4 red. Lund: Studentlitteratur.

PwC, 2022. Kompetanse for fremtiden.

<https://www.pwc.no/no/publikasjoner/Kompetanserapporten-2022.pdf> [hämtad 2022-04-04]

Qasrawi, B.T., Almahamid, S.M. & Qasrawi, S.T. 2017, "The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation", *The International journal of quality and reliability management*, vol. 34, no. 7, pp. 1034-1055

Rørstad, K., Børing, P. & Solberg, E. 2022. *NHOs kompetansebarometer 2021*. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

Svenska Institutet för Standarder (SIS), 2016. *SS 624000:2016. Kvalitetsledning – Validering av individuell kompetens*. Stockholm: SIS förlag.

Svenska Institutet för Standarder (SIS), 2017. *SS 624070:2017. Kvalitetsledning – Kompetensförsörjningsprocessen*. Stockholm: SIS förlag.

Svenska Institutet för Standarder (SIS), 2020. *SS-ISO 10015:2020. Kvalitetsledning – Riktlinjer för kompetensförsörjning och personlig utveckling*. Stockholm: SIS förlag.

Vakola, M., Soderquist, K. E. & Prastacos, G. P., 2007. "Competency management in support of organisational change". *International Journal of Manpower*, 28(3/4), pp. 260-275.

Wenemark, M., 2017. *Enkätmetodik med respondenten i fokus*. 1:1 red. Lund: Studentlitteratur.

Wen, D., Sun, X. & Yan, D. 2022, "The quality movement: where are we going? Past, present and future", *Total quality management & business excellence*, vol. 33, no. 1-2, pp. 92-112.

**BILAGA 1 - ENKÄTEN I SIN HELHET**

## Kompetansekartlegging Fredrikstad Næringsforening

Dette er en spørreundersøkelse utført i samarbeid mellom Fredrikstad Næringsforening og to studenter fra bachelorprogrammet i ledelse, kvalitet og forbedring ved Uppsala Universitet i Sverige. Formålet er å se hvordan bedrifter kan jobbe med strategisk kompetanseutvikling for å kontinuerlig holde seg konkurransedyktige.

Resultatene av spørreundersøkelsen skal brukes i eksamensoppgaven som studentene skal skrive.

Resultatene kan også brukes av Fredrikstad Næringsforening som grunnlag for planlegging av fremtidige aktiviteter som kommer medlemmene til gode.

Dette spørreskjemaet sendes til alle Fredrikstad Næringsforenings medlemmer. Det er helt frivillig å delta, men vi håper at så mange som mulig ønsker å delta. Dine svar er viktige for å øke kunnskapen om kompetanseutvikling.

Spørreundersøkelsen tar ca. 15 min å fullføre og dine svar er anonyme.

Ved spørsmål angående undersøkelsen vennligst kontakt Robert Sjøborg på [rs@fredrikstad-nf.no](mailto:rs@fredrikstad-nf.no)

Tusen takk på forhånd for at du og din bedrift bidrar!

**Respondentens bedrift og rolle**

Til å begynne med ønsker vi å få litt mer bakgrunnsinformasjon om deg og din bedrift.

**1) Hvilken rolle har du i bedriften?**

- Eier/Daglig Leder
- Mellomleder
- Funksjonær
- Ansatt
- Annet

**2) Hvor mange ansatte har bedriften?**

- 1-5
- 6-15
- 16-50
- 51-100
- 101-500
- Over 500
- Vet ikke

**3) Hvilken bransje opererer bedriften i?**

- Jordbruk, skogbruk, fiske
- Industri
- Elektrisitet, vann, infrastruktur
- Bygg og anlegg
- Varehandel
- Transport og lagring
- Overnatting og servering
- Finansiering og forsikring
- Faglig, teknisk eller forretningsmessig tjenesteyting
- Omsetning og drift av fast eiendom
- Omsetning og drift av fast eiendom
- Offentlig administrasjon
- Undervisning
- Helse og sosialtjenester
- Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter
- Annen tjenesteyting
- Vet ikke
- Annet

**4) Hvor stor omsetning hadde din bedrift i 2021?**

- 0-10 MNOK
- 10-50 MNOK
- 50-100 MNOK
- 100-200 MNOK
- 200+ MNOK
- Vet ikke
- Annet



**5) Hvilket overskudd/underskudd hadde din bedrift i 2021? (i % av omsetning)**

- Mer enn 10% underskudd
- 10-0% underskudd
- 0-10% overskudd
- 10-20% overskudd
- Mer enn 20% overskudd
- Vet ikke
- Annet

Ikke  
i  
det | | |  
hele liten noen stor Vet  
tatt grad grad grad ikke

**6) I hvilken grad jobber din bedrift med kompetanseutvikling?**

- 

**Identifisering av kompetansebehov**

Kompetanse kan defineres som en ansatt eller en gruppes evne til å lykkes med å håndtere en bestemt situasjon eller til å utføre en oppgave. Kompetanse kan derfor være både kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Vi ønsker å vite hva slags kompetanse som er viktig for dere.

**7) Hva er de viktigste kjernekompetansene for dere idag? Nevn inntil tre st.**

1.
2.
3.

**8) Hvilken kompetanse vil dere trenge mer av de neste 5 årene? Nevn de tre viktigste.**

1.
2.
3.

**9) Hvordan finner dere ut hvilken kompetanse de ansatte har idag?**

- Medarbeiderundersøkelse
- Leders observasjoner
- Medarbeidersamtaler
- Avdelingsmøter/Team-møter
- Kompetansematriser (Hvem som kan hva)
- Den ansattes ytelser/resultater
- 360 graders feedback
- Vet ikke
- Annet

**10) Hvordan vet/finner dere ut hvilken kompetanse som trengs i din bedrift i fremtiden?**

- Spør de ansatte
- Bransjeregler
- Lover/endringer i lover
- Deltagelse på konferanser
- Ser på dagsaktuell forskning
- Analyserer globale trender
- Konkurrentanalyse
- Kundeundersøkelser
- Lederes observasjoner og opplevde behov
- Vet ikke
- Annet

**11) Har din bedrift en systematikk for å identifisere sitt kompetansebehov?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**12) Hva slags systematikk er dette?**

Vennligst beskriv.

**13) Brukes den samme systematikken på alle organisasjonsnivåer?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**14) Hvor godt fungerer identifiseringen av kompetanse og kompetansebehov i din bedrift?**

0 = Fungerer ikke i det hele tatt

10 = Fungerer perfekt

- 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Planlegging av kompetanseutvikling**

I denne delen er vi nysgjerrige på hvordan dere arbeider med planlegging av kompetanseutvikling innenfor bedriften.

**15) Hvor lang tid tar det vanligvis mellom oppdagelsen av behovet for ny kompetanse og innføringen av en kompetansefremmende aktivitet?**

- Innen 1 uke
- Innen 1 måned
- Innen 3 måneder
- Innen et halvt år
- Innen et år
- Mer enn et år
- Vet ikke

**16) Finnes det en strukturert plan for hvordan kompetanseutvikling skal gjennomføres?**

- Ja
- Nei
- I noen grad
- Vet ikke

**17) Hvordan ser denne planen ut?**

Vennligst beskriv.

**18) Hvem i bedriften er ansvarlig for å planlegge kompetanseutvikling?**

- Daglig leder
- Ledergruppe
- HR-ansvarlig
- Mellomledere
- Vet ikke
- Annen - vennligst beskriv

**19) Hvor godt fungerer kompetanseplanleggingen i din bedrift?**

0 = Fungerer ikke i det hele tatt

10 = Fungerer perfekt

- 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Gjennomføring av kompetanseutvikling**

I denne delen er vi nysgjerrige på hvordan dere arbeider med gjennomføring av kompetanseutvikling innenfor bedriften.

**20) Hvilke former for kompetanseutvikling bruker din bedrift?**

- Kurs og opplæring internt i bedriften
- Kurs ved eksterne tilbydere
- Digitale kurser og hjelpemidler
- Erfaringsutveksling mellom kollegaer
- Jobbrotasjon
- Lærlingeprogram
- Bransjeprogram for kompetanseheving
- Ansatte tar bachelor-, master- eller doktorgrad kombinert med jobben
- Vet ikke
- Annet - vennligst beskriv

**21) Er det noen kompetansefremmende tilbud som dere skulle ønske var tilgjengelig?**

Vennligst beskriv

**22) Hvor godt fungerer de kompetansefremmende aktivitetene?**

0 = Fungerer ikke i det hele tatt

10 = Fungerer perfekt

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Evaluering av kompetanseutvikling**

I denne delen er vi nysgjerrige på hvordan dere arbeider med evaluering av de kompetansefremmende aktivitetene. Evaluering kan gjøres på forskjellige måter, og gjøres både av virkningen for den ansatte og virkningen for bedriften.

**23) Evaluerer dere virkningen av de kompetansefremmende aktivitetene for den ansatte?**

- Ja  
 Nei  
 Vet ikke

**24) Hvordan gjøres denne evalueringen?**

Vennligst beskriv.

**25) Evaluerer dere virkningen av de kompetansefremmende aktivitetene for bedriften?**

- Ja  
 Nei  
 Vet ikke

**26) Hvordan gjøres denne evalueringen?**

Vennligst beskriv.

**27) Hvor godt fungerer evalueringen av de kompetansefremmende aktivitetene?**

0 = Fungerer ikke i det hele tatt

10 = Fungerer perfekt

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

### Suksessfaktorer og hindringer

I denne siste delen er vi nysgjerrige på deres innstilling og mening om kompetanseutvikling generelt.

**28) Hva får dere til å ville jobbe med kompetanseutvikling?**

**29) Hvilke positive aspekter ser du med kompetanseutvikling?**

**30) Hva er hovedårsakene til at dere ikke investerer mer i kompetanseutvikling?**

**31) Hvilke negative aspekter ser du med kompetanseutvikling?**

**32) Hva tror du er viktig for at kompetansefremmende aktiviteter skal være vellykkede?**

Denne undersøkelsen er i utgangspunktet anonym, men det kan være at vi vil ønske å stille deg noen oppfølgingsspørsmål. Hvis dette er ok for deg, vennligst skriv inn din mailadresse her (undersøkelsen er da ikke lenger anonym).

**33) Hvis vi kan få kontakte deg ved behov, skriv din mailadresse her:**

100 % fullført

Progress: