



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Värdet av investering i kompetensutveckling

- En fallstudie på GKN Aerospace Sweden AB, en högteknologisk tillverkningsindustri

**Examensarbete i
företagsekonomi**

Vårterminen 2014

Författare: Mikaela Arvidsson
Författare: Frida Wilenius

Handledare: Ann Svensson
Examinator: Eva Johansson

Förord

Vi skulle vilja inleda arbetet genom att rikta ett stort tack till vår uppdragsgivare GKN Aerospace Sweden AB i Trollhättan och Magnus Hallberg som fungerat som handledare under arbetets gång. Tack för att vi har fått möjligheten att genomföra vårt examensarbete hos Er och tack för all hjälp vi fått. Vi vill även tacka samtliga respondenter som tog sig tid att besvara vår enkätundersökning samt de informanter som ställt upp på intervjuer och bidragit med värdefull information till vårt arbete.

Slutligen riktas ett tack till vår handledare Ann Svensson som väglett och stöttat oss genom hela arbetet och som gett oss värdefulla tips, råd och rekommendationer.

Tack till er alla.

Mikaela Arvidsson och Frida Wilenius
Trollhättan, juni 2014

Sammanfattning

Titel: Värdet av investering i kompetensutveckling – En fallstudie på GKN Aerospace Sweden AB, en högteknologisk tillverkningsindustri

Författare: Mikaela Arvidsson och Frida Wilenius

Kurs: Kandidatuppsats i företagsekonomi

Termin: Vårterminen 2014

”Personalen är företagets viktigaste tillgång” är ett vanligt förekommande uttryck och kompetens anses idag utgöra en förutsättning för goda resultat och framgång (Björklund & Holmqvist, 1999; Johansson & Johrén, 2011). Det kan dock vara svårt att konkretisera ökade kunskaper i samband med utbildning, vilket kräver en diskussion angående hur verksamheten och medarbetare påverkas. Få organisationer har idag strukturerade system att spåra och upptäcka det värde och de positiva effekter som en investering i kompetensutveckling kan medföra (Chong et al., 2000). GKN Aerospace Sweden AB arbetar aktivt med ett utbildningsverktyg för kompetensutveckling som benämns ”Training Days”. Syftet med dessa utbildningsdagar är att med hjälp av interna lärare utbilda personalen för att höja kompetensnivån och för att uppmuntra till kunskapsutbyte. Syftet med studien är att ta fram en föreslagen beräkningsmodell för investering i kompetensutveckling samt undersöka vilka effekter som dessa interna utbildningsdagar ger, både ur ett individperspektiv och ett organisatoriskt perspektiv. Studien består av ett kvalitativt och tolkande synsätt, där metoder för datainsamling utgörs av informantintervjuer och enkätundersökning. Tanken med ”Training Days” och interna lärare syftar att alla ska kunna dela med sig av kunskap, då det finns mycket kompetens inom organisationen. Konceptet innebär att medarbetare utbildar andra medarbetare, vilket leder till att företaget ”tankar ur” kunskap från nyckelmedarbetare till övriga anställda. Resultatet och slutsatserna från studien visade att kunskapen och informationen från ”Training Days” var värdefull och bidrog med att förbättra deltagarnas arbete och ledde främst till mer generell kunskap men även mer fördjupad kunskap. Den modell som valts att appliceras på konceptet är bottom-line vilken enligt Smith (2004) är en modell av utvärderingskaraktär som kompletteras med monetära mått där fokus i metoden ligger på att bedöma effekterna av investeringar på deltagarnivå. Effekterna från dessa utbildningsinsatser anses för medarbetarna vara ökad effektivitet, förbättrad arbetsprestation samt förbättrad arbets kvalitet. Ur ett organisatoriskt perspektiv erhålls en konkurrensfördel då medarbetarna besitter en djup och generell kunskap, samt att det förmodligen har en viss påverkan på företagets ekonomiska resultat och framgång.

Nyckelord: *skills development, competence development, investment, value, calculation, revenue, knowledge management, intellectual capital, human capital* samt *accounting*.

Abstract

Title: The value of investment in competence development – a case study at GKN Aerospace Sweden AB, a high-tech manufacturing industry

Authors: Mikaela Arvidsson and Frida Wilenius

Course: Bachelor thesis in business administration

Term: Spring term 2014

"The staff is the company's most important asset" is a common expression and competence is considered today as a condition for good results and success (Björklund & Holmqvist, 1999; Johansson & Johrén, 2011). It can though be difficult to concretize increased knowledge in education, which requires a discussion of how the business and employees are affected. Few organizations today have structured systems to track and discover the value and the positive impact that an investment in competence development may entail (Chong et al., 2000). GKN Aerospace Sweden AB is actively working with a training tool for competence development called the "Training Days". The purpose of these training days is that with the help of internal trainers educate the staff to raise skills and to encourage the exchange of knowledge. The purpose of this study is to develop a proposed calculation model for investment in competence development and to study the effects that these internal training days provide, both from an individual perspective and an organizational perspective. The study consists of a qualitative and interpretive approach, in which methods of data collection consists of informants interviews and a survey. The idea of the "Training Days" and internal trainers aims that everyone can share their knowledge, because there is a lot of expertise within the organization. The concept means that employees train other employees, resulting that the company pass on knowledge of key employees to other employees. The results and the conclusions from the study showed that knowledge and information from the "Training Days" was valuable and contributed to improve the participants' work and led mainly to more general knowledge but also more in-depth knowledge. The model applied to the concept is the bottom-line which according to Smith (2004) is a model of evaluation character, supplemented by monetary measures where the focus of the method lies in determining the effects of investments on a participant level. The effects of these educational interventions considered for the employees to be increased efficiency, improved job performance and improved work quality. From an organizational perspective obtains a competitive advantage as employees possess a deep and general knowledge, as well as it presumably have some impact on the company's financial performance and success.

Keywords: *skills development, competence development, investment, value, calculation, revenue, knowledge management, intellectual capital, human capital and accounting.*

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 FORSKNINGSPRÅGOR	3
1.4 SYFTE	3
2. METOD	4
2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	4
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS	5
2.2.1 FALLSTUDIE	5
2.3 DATAINSAMLING	6
2.3.1 ENKÄTER	6
2.3.2 BORTFALL OCH ANONYMITET	7
2.3.3 INFORMANTINTERVJUER	8
2.4 ANALYSMETODER	8
2.5 KÄLLKRITIK	9
2.6 TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET	9
3. TEORETISK REFERENS RAM	11
3.1 VAL AV INSAMLAD LITTERATUR	11
3.1.1 KÄLLKRITIK	11
3.2 INTELLEKTUELLT KAPITAL	12
3.2.1 INTELLEKTUELLT KAPITAL SOM KONKURRENSFÖRDEL	13
3.2.2 HUMANKAPITAL- TILLGÅNG ELLER KOSTNAD?	13
3.3 VÄRDET AV KOMPETENSUTVECKLING	15
3.3.1 EFFEKTER AV KOMPETENSUTVECKLING	17
3.3.2 KUNSKAPSUTBYTE	18
3.3.3 KOMPETENSUTVECKLING OCH KOLLEKTIVT LÄRANDE	19
3.4 INVESTERING I KOMPETENSUTVECKLING	19
3.4.1 ROI-METODEN	20
3.4.2 KOSTNADSEFFEKTIVITETSMODELLEN	21
3.4.3 BOTTOM-LINE	22
3.4.4 ÅTERBETALNINGSMETODEN	22
3.5 ANALYSMODELL	24
4. EMPIRI	25
4.1 EMPIRIPRESENTATIONENS STRUKTUR	25
4.2 PRESENTATION AV GKN AEROSPACE SWEDEN AB	25
4.2.1 INFORMANTER OCH RESPONDENTER	25
4.3 "TRAINING DAYS" SOM UTBILDNINGSVÄRKTÖG	26
4.3.1 KUNSKAPSUTBYTE GENOM INTERNA LÄRARE	27
4.3.2 INNEHÅLL	28
4.3.3 UPPFÖLJNING OCH FÖRBÄTTRING	29
4.4 VÄRDET AV INVESTERING I KOMPETENSUTVECKLING	30
4.4.1 EFFEKTER AV KOMPETENSUTVECKLING	31
4.5 BUDGET, KALKYLER OCH MODELLER	32
4.6 SAMMANFATTNING AV EMPIRISKA DATA	32

5. ANALYS OCH TOLKNING	34
5.1 KOMPETENSUTVECKLING GENOM "TRAINING DAYS"	34
5.1.1 INNEHÅLL OCH FORMAT	35
5.2 VÄRDET OCH EFFEKTER AV INVESTERING I KOMPETENSUTVECKLING	36
5.3 BUDGET, KALKYLER OCH MODELLER	37
5.3.1 FÖRESLAGEN BERÄKNINGSMODELL	38
5.3.2 BOTTM-LINE SOM INVESTERINGVERKTYG	39
5.4 SAMMANFATTANDE DISKUSSION	41
6. SLUTSATS	42
6.1 STUDIENS SLUTSATSER	42
6.1.1 REKOMMENDATIONER	42
6.2 REFLEKTIONER ÖVER STUDIEN	43
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	43
REFERENSLISTA	44
BILAGA 1 - ENKÄT	I
BILAGA 2 - SAMMANSTÄLLDA ENKÄTSVAR	V
BILAGA 3 - INTERVJUGUIDE 1	XX
BILAGA 4 - INTERVJUGUIDE 2	XXII
BILAGA 5 - INTERVJUGUIDE 3	XXIV

1. Introduktion

I följande avsnitt kommer studien att introduceras genom att presentera bakgrund, problemdiskussion, forskningsfrågor samt syfte.

1.1 Bakgrund

Dagens samhälle handlar till stor del om att dokumentera och kvantifiera fenomen och problem, och så fungerar även dagens organisationer och företag. Inom företagsredovisningen finns det en mängd olika rekommendationer, riktlinjer och praxis som vägleder företag hur olika typer av problem ska hanteras och lösas. Men går det verkligen att kvantifiera och konkretisera allt som händer inom en organisation? Det har under en längre tid skett en stor förändring inom organisationer och företag, exempelvis har synen på maskiners respektive personalens värde förändrats. Tidigare var maskiner den tillgång som värderades högst inom ett företag, medan det idag oftast anses vara medarbetarna med deras kunskap och kompetens som utgör företagets viktigaste resurs, särskilt i kunskapsintensiva företag (Chen & Lin, 2004).

”Personalen är företagets viktigaste tillgång och resurs” är ett vanligt förekommande uttryck som sällan återspeglas i företagets redovisning av tillgångar (Björklund & Holmqvist, 1999). Personalen anses vara företagets viktigaste resurs och att kompetens kan utgöra en förutsättning för goda resultat och framgång är en generell uppfattning bland företag, dock har detta ofta en svag koppling till ekonomiska termer och är svårt att värdera. Det finns ett intresse bland företag att se vad personal och personalförändringar har för påverkan och effekt i både ekonomiska och beteendemässiga termer. Ett problem som uppstår är att ju mer ont om pengar ett företag har desto mer kortsiktiga blir besluten (Johansson & Johrén, 2011). Utan personal är det omöjligt eller väldigt svårt för företag att skapa mervärde, samtidigt som personalen anses vara en kostsam resurs (Catasús, Högberg & Johrén, 2012).

Verksamhetens resultat avgörs allt mer av personalen och deras unika kompetens (Björklund & Holmqvist, 1999) men att synliggöra och konkretisera värdet av kompetensutveckling och investeringar i personalens kompetens och kunskap har utgjort ett problem för företag i många år. För att kunna värdera dessa tillgångar samt undersöka värdet av investeringar i kompetensutveckling kräver detta någon form av beräkningsmodell och kalkyl. Företag behöver ständigt förnya sig och när de är som minst benägna att göra det är de ofta av störst behov av att göra det (Barsh et al., 2008). Satsningar och investeringar i utbildning och personal innebär kostnader för tid och resurser, samtidigt som dessa investeringar även förväntas ge vissa effekter på organisationen. Vad motiverar då företag att investera i medarbetarna, deras idag viktigaste tillgång, och

hur mycket är det värt att satsa på utbildning och kompetensutveckling (Johansson & Johrén, 2011)?

1.2 Problemdiskussion

Ett företags personal utgör ett värde, då deras arbetsprestationer kan översättas till olika former av intäkter (Johansson & Johrén, 2011). Detta kan härledas till ökad försäljning samt addera mervärde för produkter och tjänster. Det kan vara svårt att sätta prislappar och konkretisera ökade kunskaper och kompetens i samband med utbildning, vilket kan kräva en diskussion angående hur verksamheten och den enskilde medarbetaren påverkas av ökad kunskap. För att kunna beräkna utbildningsinvesteringar kräver detta en förståelse kring hur resultaten och arbetsprestationen påverkas av utbildningsinsatser (Johansson & Johrén, 2011). Väldigt få organisationer har idag strukturerade system att spåra och upptäcka det värde och de positiva effekter och intäkter som en investering i kompetensutveckling medför. Majoriteten av företag har svårt att förutsäga och uppskatta värdet av investeringar inom detta område. Särskilt kunskapsintensiva företag är i behov av någon slags modell för beräkning och uppskattning av värdet av investering i kompetensutveckling (Chong et al., 2000).

Litteratur, med ett personalekonomiskt perspektiv, diskuterar bland annat kring vilka effekter kompetensutveckling kan ge. Fördelar som kan fås av att låta personal delta på utbildningar kan exempelvis innebära ökad kunskap, ökad försäljning och ökad produktion. Det kan även leda till minskad övertid och ett lägre personalbehov. Utbildningar och kompetensutveckling kan även minska antalet fel i samband med produktion, planering och försäljning, vilket i sin tur kan bidra till minskade kostnader för eventuell kontroll och justering. Genom utbildning förbättras de anställdas hälsa vilket visar sig i minskad kort- och långtidssjukfrånvaro samt färre arbets- och belastningsskador (Johansson & Johrén, 2011; Nilsson et al., 2011). Kompetensutveckling används även som ett hjälpmedel för att organisationen ska kunna uppnå mål och strategier (Nilsson et al., 2011). Det innebär en viss process att låta anställda delta i utbildningar och i kompetensutveckling, vilket både inkluderar många människor och stora resurser. Att investera i kompetensutveckling innebär kostnader, där den största kostnaden oftast omfattas av att medarbetarna är frånvarande från sitt ordinarie arbete (Johansson & Johrén, 2011).

Vår uppdragsgivare är GKN Aerospace Sweden AB, ett större företag i Trollhättan, som består av cirka 2 000 medarbetare och där kontinuerlig utbildning och utveckling av personalen är vanligt förekommande. Företaget arrangerar åtta interna utbildningsdagar per år för företagets tjänstemän inom avdelningen för teknik. Dessa utbildningsdagar benämns "Training Days" och syftar till att medarbetarna ska utvidga och utöka sin kompetens genom kunskapsutbyte och kollektivt lärande, vilket sker genom interna lärare. Företaget har arbetat med dessa utbildningsdagar under flera år, dock är de osäkra

på vilket värde dessa investeringar kan ge upphov till. Företagets problem består av att det finns en osäkerhet kring vilket värde investeringarna i kompetensutbildning medför samt vilka effekter detta ger på medarbetarna och organisationen. Det finns ett önskemål från uppdragsgivaren att få ett underlag för vilket värde dessa utbildnings-dagar medför samt vilka effekter som investeringen ger. En förhoppning är att detta i kombination med en beräkningsmodell för företaget och "Training Days" ska kunna fungera som ett underlag för eventuella beslut och utvärdering angående konceptet.

1.3 Forskningsfrågor

De forskningsfrågor vi ställer oss i arbetet är;

- Hur kan värdet av investering i kompetensutveckling med hjälp av en beräkningsmodell konkretiseras?
- Vilka effekter medför "Training Days" på organisationen och medarbetarna ur ett personalekonomiskt perspektiv?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta fram en föreslagen beräkningsmodell för investering i kompetensutveckling för GKN Aerospace Sweden AB samt undersöka vilka personalekonomiska effekter som dessa interna utbildningsdagar ger, både ur ett individperspektiv och ett organisatoriskt perspektiv.

2. Metod

I nedanstående avsnitt kommer studiens metod att presenteras, med start i det vetenskapliga synsättet följt av undersökningsansats, datainsamling, analysmetoder, källkritik och slutligen behandlas arbetets tillförlitlighet och överförbarhet.

2.1 Vetenskapligt synsätt

I studien har ett kvalitativt synsätt tillämpats vilket innebär att försöka förstå människors sociala verklighet, där både fenomen, kontext och situationer spelar en betydande roll. Avsikten med studien har syftat till att tolka och tyda det insamlade materialet, vilket resulterade i ett kvalitativt synsätt. Den kvalitativa forskningstraditionen kan även förklaras som att vi försöker få en djupare förståelse och insikt i hur respondenterna uppfattar världen och det aktuella ämnet utifrån dennes synpunkt (Dalen, 2008), vilket för studien innebar att vi sökte en djup förståelse för ämnet med hjälp av respondenter och informanter. I studien har dock både kvalitativa (intervjuer) och kvantitativa (enkät) metoder för datainsamling använts, vilket redogörs mer djupgående i stycke 2.3. Merriam (1994, s.43) menar att,

“En forskare kan välja bland flera grundläggande vetenskapliga tillvägagångssätt, vilka vart och ett på sitt sätt belyser något särskilt hos den företeelse som studeras. Frågan om huruvida man ska välja en kvalitativ fallundersökning eller något annat tillvägagångssätt beror i grunden på vad forskaren är ute efter, vilka frågor han eller hon vill ha svar på. Hur en frågeställning är definierad och vilka frågor den i sin tur ger upphov till avgör vilken metod som passar bäst.”

Arbetet kan alltså sägas bestå av metodtriangulering, ett begrepp som innebär att en metod används för att bekräfta en annan. I denna studie syftar triangulering till att det kvalitativa synsättet bekräftar det kvantitativa resultatet och vice versa, vilket i praktiken innebar att datainsamlingsmetoderna, enkäter och informantintervjuer, har kompletterat varandra för att få en djupare och bredare förståelse för ämnet. Triangulering är aktuellt och tillämpas då kvalitativa och kvantitativa forskningsstrategier används för att få olika aspekter och perspektiv av en studie. De kvalitativa metoderna kan ge stöd och bistå med information vid kvantitativa mätningar, exempelvis kan intervjuer och andra kvalitativa metoder ge stöd för att utveckla lämpliga och relevanta enkätfrågor, vilket var syftet med att använda denna metod i vår studie (Bryman & Bell, 2011).

Studien har utgått från ett hermeneutiskt synsätt vilket syftar till läran om tolkning. Vanligtvis är hermeneutik kopplat till ett kvalitativt synsätt. Eftersom kompetens är relativt svårt att hypotespröva valde vi att applicera det hermeneutiska synsättet på studien.

Detta innebär att vi har försökt tolka och analysera enkätsvar och information från intervjuer och utifrån detta dragit slutsatser. Ett hermeneutiskt synsätt innebär en viss subjektivitet och där observatören inte går att urskilja från fenomenet. Kunskap behöver inte fås genom endast observationer och verifikationer utan även genom förståelse för fenomenet (Björklund & Paulsson, 2003). Konkret för studien innebär detta att vi författare försökt, genom att till viss grad tillämpa en subjektiv ansats, sätta oss in i problemet samt skapa en förståelse för dilemmat.

2.2 Undersökningsansats

Vi har under arbetets gång tillämpat induktion, vilket enligt Björklund och Paulsson (2003) innebär att arbetet utgår från verkligheten och empirin. Det syftar till att hitta mönster och slutsatser i verkligheten och sedan sammanfatta dessa i modeller och teorier. Vi har alltså utgått och startat i empirin och de rådande förutsättningar som fanns för företagets uppdrag och utifrån detta sökt relevanta och lämpliga teorier. Induktion ansågs vara mest relevant och lämplig för studien då arbetet startades genom en presentation av företagets önskemål angående uppdraget och där vi fick information om "Training Days" och dess problematik. Därefter fortsatte vi arbetet med att söka relevant teori kring ämnet. Studien bygger på de resultat vi erhöll från datainsamlingen, vilket i vårt fall bestod av resultat från enkät och intervjuer. I det kvalitativa perspektivet är tillämpningen av induktion övervägande (Backman, 2008).

2.2.1 Fallstudie

Arbetet är en fallstudie, vilket enligt Merriam (1994) kan beskrivas som en undersökning av ett specifikt och definierat fenomen eller problem. Med hjälp av fallstudier försöker forskaren förstå, förklara och beskriva specifika företeelser och fenomen i en organisation (Björklund och Paulsson, 2003). I denna studie innebär det att vi har tilldelats ett uppdrag inom ett företag, med ett konkret problem.

Då studien består av två olika typer av metoder för datainsamling innebär detta en blandning av den kvalitativa och kvantitativa metodiken, då vi både genomfört informantintervjuer och enkätundersökning. Merriam (1994) menar att det inte förekommer några specifika metoder för insamling av information inom fallstudier, utan där det ges utrymme för flera möjliga metoder att appliceras. Vi har alltså undersökt ett specifikt företag och har utifrån deras önskemål analyserat och försökt ta fram en specifik lösning. Genomförande av en fallstudie har ett liknande syfte som den kvalitativa forskningsmetoden, där en företeelse ska undersökas i en verklig kontext (Backman, 2008).

2.3 Datainsamling

Arbetet startades genom att vi fick kontakt med GKN Aerospace Sweden AB vilka presenterade ett uppdrag under en föreläsning på Högskolan Väst. Uppdraget bestod i att företaget var i behov av att få kunskap om värdet av kompetensutveckling samt var i behov av att kunna konkretisera dessa värden i en beräkningsmodell. Vi träffade företaget under ett möte där uppdraget preciserades och där deras önskemål och förhoppningar med arbetet presenterades. Datainsamlingen grundar sig, som tidigare nämnts, kring informantintervjuer och enkäter, vilket kommer presenteras mer ingående nedan.

2.3.1 Enkäter

Studien består delvis av enkäter, vilka har skickats ut till samtliga inbjudna deltagare i utbildningsinsatsen "Training Days", totalt 410 personer. Motiveringen till valet av enkät som metod för datainsamling grundades på att det är ett verktyg som underlättar att samla in stora mängder data och information från deltagarna i "Training Days". Enkätfrågorna bestod av en blandning av öppna och stängda frågor, där de första syftade till frågor utan förbestämda svarsalternativ medan det sistnämnda innefattade fasta svarsalternativ, exempelvis ja och nej-frågor (Ejlertsson, 2005). De öppna frågorna har använts i syfte att ge respondenterna möjlighet att uttrycka sina åsikter mer självständigt. Eftersom företagsspråket är engelska var även enkäten utformad och genomförd på engelska. Enkäten utformades först på svenska med syftet att få en korrekt och förståelig struktur och översattes sedan då pilotstudien var genomförd.

En pilotstudie har genomförts på grund av att vi vill att frågorna skulle uppfattas på ett korrekt sätt samt att deltagarna skulle uppfatta frågorna på ett liknande sätt som oss. Syftet med en pilotstudie är att få en uppfattning angående hur likt respondenterna uppfattar frågorna som konstruktören av enkäten samt om det finns otydligheter och missförstånd i frågorna (Ejlertsson, 2005). Enkätfrågorna har provundersökts i två olika omgångar. En första provundersökning genomfördes när enkäten och dess frågor var klara i en preliminär, slutlig version. Undersökningen genomfördes på sex personer, vänner och familj till oss författare som inte var direkt relevanta eller hade någon koppling till själva ämnet. De gav förslag och konstruktiv kritik på hur frågorna var utformade, ordningsföljd samt formalia. Resultatet från den första provundersökningen innebar en del ändringar, varpå vi därefter genomförde en andra undersökning. Den andra provundersökningen genomfördes på personer som i hög grad var lik den aktuella undersökningsgruppen, ansvariga för "Training Days" samt administrativa medarbetare. Även vissa utomstående personer testade enkäten, handledare och examinator. Detta är enligt Ejlertsson (2005) den egentliga och riktiga pilotstudien. Den andra provundersökningen genomfördes på tio personer där vi fick ytterligare återkoppling och konstruktiv kritik på hur respondenterna uppfattade och tolkade frågorna. Vissa ändringar gjordes, bland annat formulerades vissa frågor om, vissa togs bort helt och viss information angående enkäten

tillades för att göra enkäten och dess syfte så tydligt som möjligt för deltagarna. Därefter färdigställdes den slutliga versionen och enkäten skickades ut till den aktuella undersökningsgruppen.

Enkäten skickades ut via företagets interna e-postsystem och besvarades på Internet. Vi fick hjälp av en person, anställd som systemansvarig, att lägga in enkäten i företagets datasystem. Respondenterna fick sex arbetsdagar på sig att svara, och det skickades även ut två påminnelsemail för att påminna respondenterna att besvara enkäten. Av 410 respondenter svarade 142, vilket motsvarar lite mer än en tredjedel av den totala undersökningsgruppen. Enkäten i sin helhet återfinns i bilaga 1 och sammanställda enkät-svar i diagram och text finns att hitta i bilaga 2.

2.3.2 Bortfall och anonymitet

Vi valde att låta alla som deltog i undersökningen vara anonyma. I och med att det inte går att spåra vilken den enskilda personen är, var vår förhoppning att de som deltog i enkätundersökningen kände sig trygga för att kunna svara ärligt på frågorna. Eftersom 142 personer av 410 besvarade enkäten, vilket motsvarar 35 procent av undersökningsgruppen, analyserade vi orsaken till bortfallet. På grund av att enkätundersökningen gav respondenterna anonymitet kunde vi inte genomföra en statistisk korrekt bortfallsanalys, där personer slumpvis väljs ut för att undersöka bortfallet (Ejlertsson, 2005). Resultatet är godtagbart och vi bedömer att svarsfrekvensen med bibehållen anonymitet är svår att höja. En låg svarsfrekvens innebär en större osäkerhet (Ejlertsson, 2005; Trost, 2012). Detta innebar vissa konsekvenser för vår studie, där vi bland annat fått ta hänsyn till svarsfrekvensen och undvikt att dra alltför generella och allmänna slutsatser. Ett alternativ för att höja svarsfrekvensen kunde vi valt att genomföra enkätundersökningen med icke anonyma svar. I valet mellan ärliga svar och lägre svarsfrekvens eller fullständig svarsfrekvens och icke ärliga svar, har vi dock valt det förra. Anonyma svar anser vi vara ett bättre tillvägagångssätt för att fånga upp eventuella missnöjda åsikter, vilket vi som mer betydelsefullt jämfört med att få en hög svars-frekvens från respondenter med neutrala åsikter.

I detta fall diskuteras det kring ett externt bortfall vilket enligt Ejlertsson (2005) syftar till personer som inte har möjlighet eller vill delta i undersökningen. Att svarsfrekvensen var relativt låg är vi dock inte förvånade över, utan accepterar bortfallsnivån med hänsyn till att vi ville hålla enkätundersökningen anonym. Företaget använder sig av enkäter som ett verktyg i olika undersökningssyften vilket resulterar i att de anställda kan vara "trötta" på att besvara enkäter. Nyligen genomförde företaget själva en utvärderingsenkät angående det senaste "Training Days"-tillfället vilket resulterade i mellan 90-100 svar. Denna utvärdering innefattade samma undersökningsgrupp som behandlas i denna studie. Detta kan vara en anledning till den låga svarsfrekvensen. Vi har även mottagit en del mail om

att personer varit upptagna, vilket tyder på att undersökningsgruppen inte har haft tiden att besvara enkäten.

2.3.3 Informantintervjuer

För att få en stor förståelse och bra kunskapsgrund för ämnet och problemet valde vi att genomföra tre informantintervjuer. Informantintervjuer syftar enligt Holme och Solvang (1997) till att intervjuer sker med personer som står utanför det fenomen som studeras. Informanterna är alltså inte direkt involverade i det som studeras utan kan istället ge information om fenomenet. Motiveringen till att vi valt att genomföra informantintervjuer beror på att detta gav oss möjligheten att ta del av formulerade reflektioner, information och uppfattningar från personer som delvis eller till fullo arbetar med "Training Days" och inte endast fungerar som deltagare i utbildningsevenemanget. Nackdelen är att vi till viss del begränsat oss till respondenternas egna tankesätt och värderingsgrunder.

Informantintervjuerna har genomförts med olika personer som är ansvariga och kommer i kontakt med förberedelsen och efterarbetet kring "Training Days". Informanterna valdes ut då vi ansåg att de verkade inneha omfattande information kring vår studie som kanske inte kunde erhållas genom enkätsvaren. Det är dock av stor vikt att vara medveten om att informanterna redan har en klar uppfattning om vad de tycker kring ämnet och det är därför viktigt att vara kritisk som mottagare i dessa lägen. Tre informantintervjuer har genomförts och då vi vill värna om informanternas sekretess har dessa getts anonymitet genom hela arbetet och varken deras namn eller titel kommer att redogöras. Samtliga intervjuer genomfördes på plats på företaget och spelades in med hjälp av mobiltelefoner, efter deras godkännande. Intervjuerna pågick i cirka 25-40 minuter per intervju och transkriberades direkt efteråt. Informanterna ingick i första hand inte i själva enkätundersökningen utan intervjuas istället för att ge oss kompletterande information som enkäterna kanske inte kan ge. En intervjuguide upprättades för varje specifik intervju. I samband med en intervju skickades en intervjuguide ut i förväg, för att informanten på bästa sätt skulle kunna förbereda sig. I de två resterande intervjuerna fick informanterna istället fick några minuter på sig att läsa igenom frågorna innan själva intervjun. Intervjuguiderna återfinns i bilaga 2-4.

2.4 Analysmetoder

De enkät svar vi erhållit från respondenterna har vi bearbetat, tolkat och sammanställt genom olika diagram. Eftersom vi använt oss av företagets interna e-postsystem och program för enkät och utvärdering har vi automatiskt fått ta del av färdiga sammanställningar av svaren i diagram. Dock har vi utformad egna diagram för att kunna presentera dem på eget önskat sätt. Då majoriteten av enkätfrågorna var slutna frågor var dessa relativt lätta att sammanställa, dock var det något svårare att sammanställa frågorna av öppen karaktär.

Dessa frågor krävde mer arbete vad gäller att tolka vad respondenterna menade samt att försöka hitta mönster, likheter och skillnader mellan respondenternas svar (Kylén, 2004).

För den kvalitativa datan, informantintervjuerna, har tematisk analys tillämpats. Detta är en analysmetod för kvalitativ data och innebär enligt Braun och Clarke (2006) att data och information från intervjuer analyseras för att finna och identifiera eventuella mönster och teman i dess innehåll. Olika typer av teman som urskiljs och tolkas i intervjumaterialet sammanställs och dessa teman går oftast att urskiljas redan i de utformade intervjuguiderna. Ett tema är enligt Braun och Clarke (2006) något som fångar viktig data och information som har ett samband och en koppling till forskningsfrågan samt utgör en viktig och väsentlig del av den insamlade datan och studiens syfte. I studien innebar tillämpningen av empirisk tematisk analys att vi har urskilt vissa teman ur de genomförda intervjuerna och sedan delat in informationen under dessa teman i det empiriska materialet. Dessa teman har även använts som grund för analys och slutsatser, för att få en röd tråd genom hela arbetet. De teman som vi urskilt och valt utifrån datan från informantintervjuerna angående värdet av investering i kompetensutveckling är ”Training Days” som utbildningsverktyg med fokus på innehåll, interna lärare och uppföljning och förbättring samt effekter av investering i kompetensutveckling och slutligen ett tema som behandlar budget, kalkyler och modeller.

2.5 Källkritik

Studiens primära källor innefattar som tidigare nämnts enkäter och informantintervjuer. Dessa behöver kritiskt granskas och undersökas för att kontrollera vilken kvalitet, aktualitet och neutralitet som källorna innebär, vilket vi delvis gjort genom att låta samtliga respondenter både i intervjuer och enkäter vara anonyma. Detta önskar vi ska inge en känsla hos respondenterna att de kunnat besvara frågorna på ett ärligt och neutralt sätt samt att de kunnat vara öppna med sina svar och inte vinklat svaren och kommentarerna. Vi anser att en kombination av kvantitativa metoder och kvalitativa metoder är ett bra tillvägagångssätt för att uppnå hög kvalitet på studien.

Eftersom vi intervjuat flera personer tror vi att detta har gett oss en bred bild av ämnet och då flera personer är inblandade undviker vi att få en vinklad bild. Personerna som intervjuats anses vara relevanta för studien och innehar information ur olika perspektiv angående ”Training Days”.

2.6 Tillförlitlighet och överförbarhet

Studien har tillämpat ett kvalitativt synsätt, vilket innebär att begrepp så som tillförlitlighet och överförbarhet angående studiens primära källor kommer att diskuteras. Tillförlitlighet syftar till huruvida tillförlitlig studien är, alltså hur sannolika, rimliga och

troliga resultaten från studien anses vara. Exempelvis kan det syfta till huruvida två faktorer påverkar varandra och hur hållbar denna slutsats är (Bryman & Bell, 2011; Björklund & Paulsson, 2003). Vi har försökt att ha en öppenhet genom hela studien, genom att exempelvis tilldela informanter och respondenter anonymitet, vilket vi tror stärker studiens tillförlitlighet. Vår förhoppning är att de svarande har känt en trygghet och därmed svarat ärligt i intervjuer och enkät. Med hänsyn till att 35 procent av respondenterna svarade på enkätundersökningen kan detta leda till viss risk för svagt baserade slutsatser, dock hänvisar vi återigen till den öppenhet som getts under studiens genomförande, och anser att studiens tillförlitlighet är hög.

Överförbarhet syftar å andra sidan till huruvida studiens resultat kan omsättas och appliceras i andra sammanhang och kontexter (Bryman & Bell, 2011). Studiens överförbarhet anses vara förhållandevis hög då kompetensutveckling och investering förekommer på de flesta arbetsplatser. Många företag, enligt forskningen, verkar även ha problem med att kunna konkretisera och uppskatta värdet av detta vilket inte gör det bransch-, eller yrkesspecifikt. Därför antas överförbarheten vara relativt hög då det anses vara ett vanligt förekommande problem.

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer val av insamlad litteratur att redogöras följt av en presentation av den teoretiska referensramen. Slutligen presenteras en analysmodell som utgör en brygga mellan teori, empiri och analys.

3.1 Val av insamlad litteratur

Vi har genomfört sökandet av vetenskapliga artiklar genom Högskolan Västs databaser via biblioteket. Vi begränsade sökningen genom relevanta nyckelord för att ringa in problemområdet och ämnet, detta för att lättare få en överblick över de sökträffar vi fick. Nyckelord som användes var *skills development, competence development, investment, value, calculation, revenue, knowledge management, intellectual capital, human capital* samt *accounting*. Sökningen genomfördes i databaserna Primo, ABI Inform och Emerald, med anledningen till att vi är vana vid att arbeta med dessa system, samt att de gav oss ett stort sökresultat. De problem som uppstod när vi sökte artiklar utgjordes av att det fanns ett brett utbud av olika typer av artiklar inom ämnet kompetensutveckling. Dock fanns vissa svårigheter att hitta artiklar som var relevanta för vår studie och inriktning, vad gäller värdet och intäkter från denna typ av investeringar.

Vår plan vad gäller sökandet av artiklar och teori var att hitta material som ger en allmän och introducerande bild av vad intellektuellt kapital är och vad det har för innebörd. Teori som berör humankapital, som en del av intellektuellt kapital, finns även med då investering i kompetensutveckling till stor del berör det humana kapitalet i en organisation. Vi valde också att inkludera teori angående kunskapsutbyte och kunskapsdelning, då detta är något som i hög grad förekommer under "Training Days". Ytterligare en del i vårt sökande syftade till att hitta olika beräkningsmodeller och kalkyler som visar hur man kan göra en kostnadsberäkning på investering i kompetensutbildning, samt visar vilket värde investeringen ger företaget. Tanken var att vi skulle kunna hitta en lämplig modell som tillämpas på GKN:s "Training Days", och som skulle kunna konkretisera värdet av investering i kompetensutveckling. Att söka teori och vetenskapliga artiklar inom ett relativt snävt ämnesområde kan leda till att andra aspekter och perspektiv behöver inkluderas för att få bredare förståelse och en substantiell text. Därför har vi valt att lyfta problemet vilket har lett till en bred omfattning av teori, då vi vill visa olika aspekter av investeringar inom intellektuellt kapital och kompetensutbildning.

3.1.1 Källkritik

Samtliga artiklar är hämtade från Högskolans Västs biblioteksdata-baser och samtliga är publicerade i olika typer av vetenskapliga tidskrifter, vilket innebär att de är vetenskapligt granskade av andra forskare och har genomgått en särskild process för att bli publicerade

i en tidskrift. Detta innebär en hög tillförlitlighet vad gäller den teoretiska referensramens innehåll. Vi har försökt att prioritera aktuell forskning i största möjliga mån, dock har vi även inkluderat äldre forskning då vi ansett att det varit av betydelse för studien och dess forskningsområde.

3.2 Intellectuellt kapital

Det är en utmaning att nå fram till det sanna värdet av en organisation, för att få detta måste information kring det intellektuella kapitalet inneha en levande, dynamisk och mänsklig kapacitet. En viktig del att uppmärksamma inom detta syftar till att hitta bra indikatorer och index som kan mäta det intellektuella kapitalet (Edvinsson & Malone, 1997). Intellectuellt kapital kan sägas bestå av tre delar: *humankapital*, *strukturkapital* och *kundrelationer*. *Humankapital* syftar till de anställdas kunskap, kompetens, förmågor och erfarenheter samt deras förmåga att förädla dessa och samtidigt utveckla kunskaperna. Humankapital måste bestå av kreativitet och initiativ förmåga, vilket innebär att personalens kreativa sida och initiativrikedom är av betydelse för dess resultat. *Strukturkapital* kan beskrivas som utförande, egenmakt och stödjande infrastruktur av humankapital. Det är även den organisatoriska kapaciteten och det fysiska systemet som används för att lagra och överföra det intellektuella kapitalet. Relationen mellan humankapital och strukturkapital är ömsesidig, det vill säga att de påverkar varandra lika mycket. I den utvecklade modellen av intellektuellt kapital är *kundrelationer* en egen grupp på samma sätt som humankapital och strukturkapital. Edvinsson och Malone (1997) tolkar anledningen till att kundkapitalet är en enskild grupp på grund av att förhållandet mellan företaget och deras kunder ser annorlunda ut mot förhållandet mellan sina anställda och strategiska partners. Relationen med kunderna är av stor betydelse för vilket slutligt värde företaget har.

Kujansivu och Lönnqvist (2007) definierar intellektuellt kapital som icke-fysiska källor som tillför värde till företaget genom de anställdas förmågor, organisationers resurser och metoder samt relationer med intressenter, samt att intellektuellt kapital är en viktig konkurrenskraft. Intellectuellt kapital är dock svårt att mäta och konkretisera eftersom det är icke-fysiskt och immateriellt.

Intellectuellt kapital består alltså av en rad olika immateriella tillgångar som finns i en organisation och då dagens organisationer är komplexa med en föränderlig omgivning ställer detta krav på hög flexibilitet och innovation. Många företag bemöter dessa krav genom att värdera kunskap och det intellektuella kapitalet högt (Sudarsanam, Sorwar & Marr, 2006). Idag anses kunskap, kompetens och information vara en av de största drivkrafterna för företag att skapa värde (Silvian & Cuganesan, 2006; Carniero, 2000). Intellectuellt kapital betraktas bidra till en strategisk konkurrensfördel, vilket innefattar

faktorer så som människor, struktur och relationer. Trots den positiva kritik och uppmärksamhet som intellektuellt kapital har erhållit riktas dock viss kritik mot hur effektiv hanteringen av intellektuellt kapital fungerar. Intellektuellt kapital och kunskap har under de senaste åren blivit en slags förklaring till fördelar inom konkurrens mellan branscher och företag. En organisations anställda med unik kompetens och kunskap, oavsett offentlig eller privat verksamhet, påverkar företagets resultat och framgång (Silvian & Cuganesan, 2006).

3.2.1 Intellektuellt kapital som konkurrensfördel

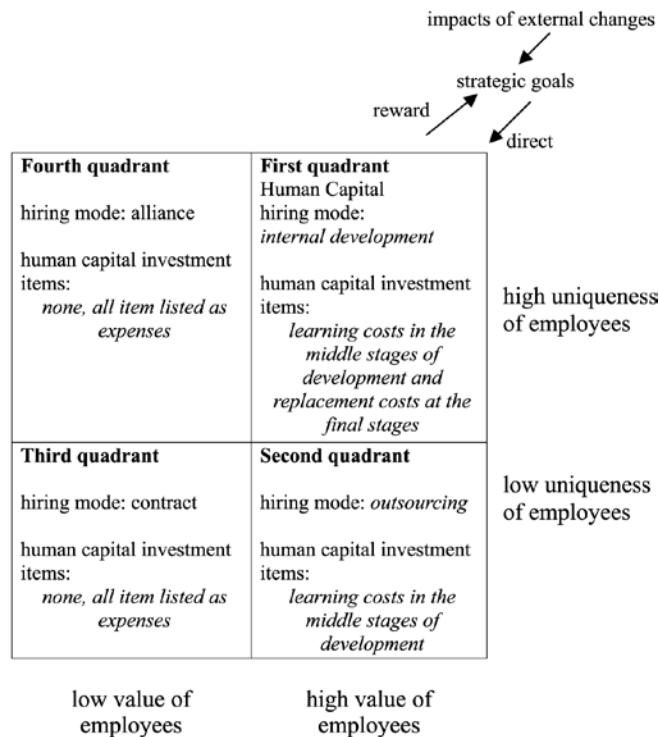
Kunskap blir allt högre värderat och användbart eftersom företagsledningar tar hänsyn till kreativitet som kan bidra till att en typ av kunskap enkelt kan överföras och omformas till en annan (Carniero, 2000). Medarbetare med hög kunskap, exempelvis ingenjörer och tekniker, anses tillhöra ett företags kärnkompetens och kan skapa och höja företagets värde. Inom vissa branscher skapar och medför dessa ”kunskapsmedarbetare” det största värdet och konkurrenskraften påverkas av kunskap och kompetens. Tidigare erhöll företag sina största vinster från investeringar i fysiska tillgångar, så som utrustning, maskiner och produkter. Idag är en annan typ av tillgång i centrum, intellektuella tillgångar där kunskap är den primära källan (Carniero, 2000).

Humankapital och personalens intellekt och förmåga anses vara en av företagets största konkurrensfördel. Investeringar i detta område är oftast positivt för företag, delvis som en viktig konkurrensfördel samt att det ökar verksamhetens produktivitet och effektivitet. Utbildningar och investeringar i personal kan därmed återspeglas i företagets ekonomiska resultat. Förr i tiden var det maskiner som var företagets främsta resurs medan det idag blir allt vanligare att det är människor, alltså personalen med deras kunskap och kompetens som frambringar välbefinnande i organisationer. Mänsklig kunskap och intelligens bidrar idag till mervärde både för produkter och för företaget i sig (Chen & Lin, 2004). Även Gamerschlag (2013), som hänvisar till tidigare studier, betonar att företagets viktigaste tillgångar är immateriella, med tanke på att dagens samhälle och ekonomi till stor del består av kunskap och kompetens. Intellektuellt kapital som resurs är delvis svåra för konkurrenter att imitera samt är sällsynta vilket leder till att dessa resurser kan vara en av de främsta drivkrafterna för ett framgångsrikt företag.

3.2.2 Humankapital- tillgång eller kostnad?

En organisations humankapital anses vara en värdefull resurs och även en nyckelfaktor för hållbara konkurrensfördelar (Gamerschlag, 2013). Chen och Lin (2004) föreslår en modell där olika typer av humankapital placeras in i fyra olika rutor, baserat på hur högt värde de anställda har för företaget samt hur unika de anställda är. Hur högt värde personal har beror på investeringar i personalen som potentiellt kan skapa konkurrensfördelar

medan graden av unik personal representerar unik kompetens och kunskap som är svårt att förvärva och rekrytera, vilket också kan skapa konkurrensfördelar för ett företag. Anställda i den fjärde rutan representerar personal som är unika men har ett lågt värde, exempelvis revisorer. Dessa yrkesgrupper är specialiserade med specifika certifikat och licenser vilken kan anses vara unikt, dock anställs denna typ av personal för att utföra rutinmässiga uppgifter. Denna typ av yrkesgrupp med tillhörande uppgifter tillför inte särskilt mycket till företagets kärnkompetens och är därför inte särskilt värdefulla för företaget. På grund av detta investerar företag sällan i utbildningar för denna yrkesgrupp. Personal i den tredje rutan representeras av anställda med lågt värde och mindre unika, exempel på detta kan vara städ- och säkerhetspersonal. Denna typ av yrkesgrupp är lätt utbytbara och lätta att rekrytera från arbetsmarknaden och en vanlig anställningsform är att hyra tjänsterna genom avtal. Dessa två grupper med personal i tredje och fjärde rutorna kännetecknas av att tjänster utbyts mot betalning och löner, vilket gör att dessa utgifter bör redovisas som kostnader för företaget, inte investeringar i humankapital. Personal i den andra rutan är representerade av mindre unika personer med ett högt värde, exempel på detta kan vara anställda med magisterexamen, exempelvis ingenjörer. Examen i sig är inte unik och kan enkelt rekryteras från arbetsmarknaden, dock kan denna typ av personal med sin specifika specialitet och kunskap skapa värde för företaget samt utvecklas inom företaget. Vanligtvis anställs denna yrkesgrupp genom outsourcing och utgifter bör redovisas som kostnader, med undantag för utbildning. Om företaget investerar mycket utbildning i denna yrkesgrupp kan även de anställda bli mer unika. Den sista rutan i modellen är ruta nummer ett vilket representerar värdefulla och mycket unik personal som utvecklats och rekryterats internt inom företaget. Denna typ av personal bör företaget kontinuerligt satsa på att utbilda och lägga resurser på, då denna yrkesgrupp utgör en del av företagets kärnkompetens, vilket ur företagets perspektiv är en viktig konkurrensfördel. Exempel på denna typ av personal är chefer och olika typer av experter. De utgifter som uppstår i samband med denna yrkesgrupp bör kategoriseras som investeringar och tillgångar istället för kostnader (Chen & Lin, 2004).



Figur 3.1 Klassificering av humankapital. Godkänt lånad från Chen och Lin (2004, s.125)

3.3 Värdet av kompetensutveckling

Kompetensutveckling kan ses som en reaktion och respons på externa och interna förändringar. Externa förändringar kan bero på händelser i organisationens omgivning medan interna förändringar kan förklaras av specifika situationer som uppstått inom organisationen (Carniero, 2000). Effektiv utbildning och kompetensutveckling måste ha ett värde, både för organisationen och för den enskilde medarbetaren. Första steget i en utvärdering av investering i personal och kompetensutveckling handlar om att bedöma kostnader och ge en rättvisande och korrekt bild. Direkta kostnader är lätta att urskilja medan de indirekta kostnaderna är svårare. Förmåner och intäkter kan ses som hårda faktorer, så som ökar försäljning, produktivitet och ökad vinst. De mjuka faktorerna, de immateriella effekterna, anses vara ökad kunskap och förmåga (Adams & Waddle, 2002).

Det är individen som genomgår och upplever processen som normalt kan bedöma utbildning och lärande. Det är från deltagarna feedback kan erhållas, exempelvis genom enkäter och muntliga svar. Dock kan detta medföra en hög grad av subjektivitet, vilket kan vara svårt för företaget att konkretisera. Adams och Waddle (2002) hänvisar till tidigare gjorda studier som menar att det är svårt att kvantifiera och mäta effekterna av investeringar i kompetensutveckling. Chefer och ledare vill ha en positiv avkastning från en investering, dock finns det praktiska fall som visar att de heller inte vill erkänna att de tagit felaktiga

beslut angående investeringar och väljer därför att inte utvärdera. Cirka 85 procent av brittiska arbetsgivare undersöker inte vilka fördelar och effekter som en investering i utbildning av personalen kan medföra.

För att få ett företag att växa är det nödvändigt att identifiera och utveckla kärnkompetensen. Det är även av stor vikt att explicit rapportera angående investeringar i kärnkompetens och kompetensutveckling, då dess fördelar endast genom dokumentering och rapportering kan bli synliggjort och omvandlat till mer materiellt och påtagligt (Chong et al., 2000).

Väldigt få organisationer har ett strukturerat system eller förmågan och kunskapen att spåra och upptäcka det värde och de positiva effekter som en investering i kompetensutveckling och relaterade immateriella tillgångar medför. Majoriteten av företag har svårt att förutsäga och uppskatta värdet av investeringar inom detta område. Särskilt kunskapsintensiva företag är i behov av någon slags modell för beräkning och uppskattning av värdet av investering i kompetensutveckling (Chong et al., 2000).

De senaste årtiondena har dock företag alltmer börjat upptäcka värdet och vikten av att på ett strukturerat sätt hantera immateriella tillgångar inom organisationen. En viktig faktor är att dela, skapa och använda interna resurser, kompetens, för att maximera ett företags olika möjligheter samtidigt för att minska risken för att förlora eventuella affärsmöjligheter. Det har skett en förflyttning från att vara medveten om hur kunskap i en organisation ska hanteras till att utveckla och använda verktyg och metoder för att hantera och konkretisera kunskap. Dock är tekniker för att värdera intäkter från investeringar i sådana immateriella tillgångar ännu relativt outvecklat. Detta beror delvis på att människor och beteendemässiga ämnen är svåra att kvantifiera. Idag verkar relativt få företag ha systematiska och rutinmässiga procedurer för att hantera och rapportera investeringar i kompetens (Chong et al., 2000; Carniero, 2000).

Karriär anses idag ha en viss hållbarhet och färdigheter, kunskap och förmågor behöver ständigt uppdateras för att inte riskera att bli omoderna eller förlegade. I dagens samhälle påpekar många företag att lärande i en organisation värderas högt. Skandia är ett svenskt företag som lyckats att värdera lärande och åskådliggöra det intellektuella kapitalet genom "Skandia Navigator" vilket är kompletterande information till företagets årsredovisning. Adams och Waddle (2002) menar att en effektiv inläring är kopplat till företagets resultat vilket innebär att dess överlevnad är beroende av att både organisation och individ kontinuerligt fortsätter att lära sig.

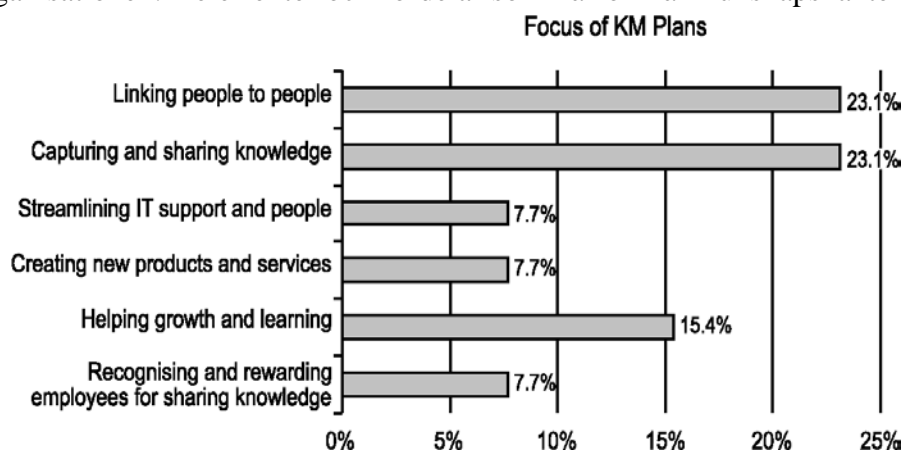
Cantrell et al. (2006) har utvecklat och applicerat ett nytt mätinstrument som utvärderar mognaden av humankapitalets utvecklingsprocess i en organisation. Det är utvecklat för

att hjälpa företagsledare att göra betydligt mer informerade beslut angående deras investeringar i humankapital. Detta visar att nettoresultatet blir allt bättre i förhållande till hur stora resurser som investeras i humankapital. De organisationer som investerat i humankapital visar att de främst har fokuserat på tre element; arbetsmiljö, en personalstrategi som är i linje med organisationens strategi samt att ständigt utveckla de anställda så att dessa kan växa och utvecklas inom det specifika området. Cantrell et al. (2006) menar att det inom det nya programmet visar att upp till 75 procent av företagens marknadsvärde består av deras immateriella tillgångar varav 40 procent av de totala kostnaderna är kostnader för de anställda.

3.3.1 Effekter av kompetensutveckling

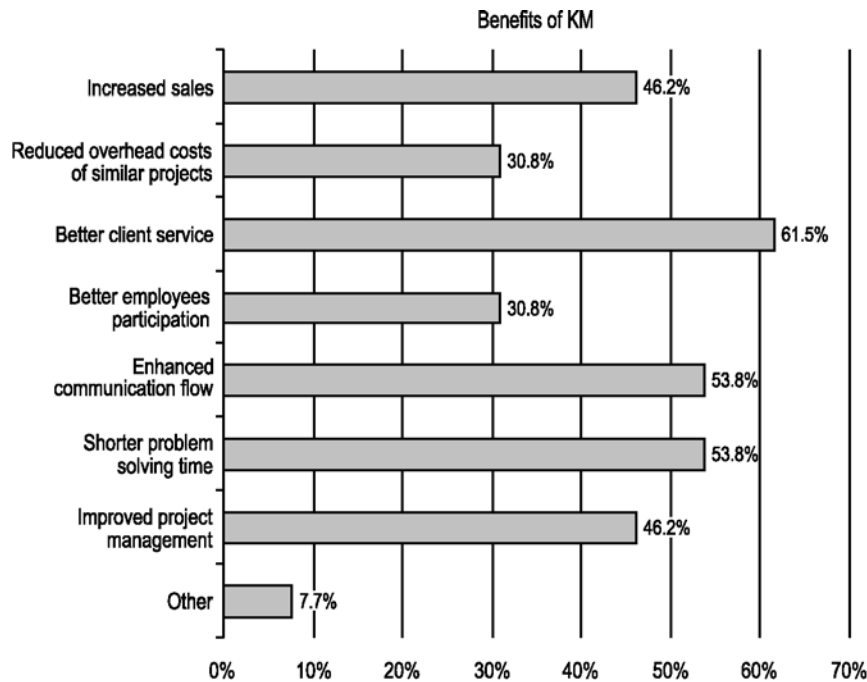
När en arbetsgivare utvecklar och investerar i medarbetarnas kompetens och färdigheter leder detta bland annat till en högre lojalitet, en högre tillfredsställelse och bidrar även till att medarbetarna känner sig mindre benägna att sluta på arbetsplatsen och byta jobb och arbetsgivare. En studie av Lee och Bruvold (2010) inom sjukvården i USA och i Singapore visar att investering i kompetensutveckling leder till ökad trivsel och ökat engagemang. Oavsett vilket land som var aktuellt uppvisades likartade resultat, vilket tyder på att investering i kompetensutveckling ger liknande effekter oavsett land. Genom ett ökat engagemang, tillfredsställelse och minskade avsikter att byta eller lämna arbetet får företaget en indirekt konkurrensfördel. Övriga effekter från denna typ av investering syftar till att medarbetarna ökar organisationens produktivitet och bidrar till ett mer effektivt och engagerat arbete på grund av att medarbetarna känner en högre känsla av engagemang och lojalitet till organisationen samt att deras arbetstillfredsställelse ökar och de känner sig mer bekväma och nöja med sitt arbete.

Kunskapshantering är en metod att hantera exempelvis kunskap och kompetensutveckling inom en organisation. Kunskapshanteringen (eng: knowledge management) kan leda till vissa effekter och addera visst värde. Att hantera kunskap, exempelvis kompetensutveckling, används i störst syfte att sammanlänka människor samt fånga och dela kunskap inom organisationen. De effekter och fördelar som härrör från kunskapshantering syftar



bland annat till bättre kundservice, ökad försäljning, bättre kommunikationsflöde och effektivare problemlösning (Chong et al., 2000).

Figur 3.2 Syftet med kunskapshantering. Godkänt lånat från Chong et al. (2000, s.370)



Figur 3.3 Effekter av kunskapshantering. Godkänt lånat från Chong et al. (2000, s.372)

3.3.2 Kunskapsutbyte

Yang (2007) hänvisar till ett flertal tidigare studier angående att kunskapsutbyte och delning av kompetens mellan anställda förbättrar en organisations effektivitet och resultat. Kunskapsutbyte i en organisation kan sägas ske när en medarbetare lär av någon annan med syftet att utveckla sin kunskap och kompetens. Att kunskap delas bland medarbetarna och överförs till andra skapar mervärde i en organisation. Organisationer bör konstant och ständigt lära, för en långsiktig och långvarig framgång. För att kunskapsdelning ska resultera i ny kunskap för medarbetarna och för att kunna implementera dessa i arbetet fokuseras individens förmåga att lära, förstå och absorbera ny kunskap.

Yang (2007) utförde en studie som visade att delning av kompetens och kunskap bland företagets medarbetare i hög grad bidrog till organisatoriskt lärande och ökad effektivitet. Utbyte av kunskap gör det möjligt för individuellt lärande i en organisation, då medarbetare delar med sig och utbyter erfarenheter, kompetens och kunskap vilket även bidrar till att det individuella lärandet påverkar det organisatoriska lärandet. Processen av kunskapsdelning är viktig och nödvändig för att omvandla kunskap till tillgångar i organisationen. På en individuell nivå möjliggör kunskapsdelning att individerna delar

insikter och idéer och lär av dessa, detta leder till en utveckling av individens enskilda förmåga. Att arrangera och genomföra metoder och processer för kunskapsdelning kan underlätta för organisationen att skapa kunskap. Viktigt är även att hantera kunskapen så att den inte förloras eller faller "mellan stolarna". Kunskapsutbyte och effektivt lärande inom en organisation kan innebära att delad kunskap inom företaget och en mer ömsesidig förståelse leder till att organisationen blir mer konkurrenskraftig och mer innovativ.

I kunskapsintensiva branscher och verksamheter anses kunskapsöverföring och kompetensutveckling vara en avgörande faktor för att uppnå en lärande organisation, ett förbättrat resultat, en helhetssyn på företaget samt hantering av kunskap och kompetens. Organisationer som har förmågan att genom både externa och interna källor ta till sig kunskap utvecklar sin kompetens. Dock påverkar inte själva kunskapsöverföringen och kompetensutvecklingen resultatet utan påverkar istället medarbetarnas förmåga att skapa och förnya kompetens och kapacitet. De immateriella resurserna och resultatet påverkas direkt av hur hanteringen av kunskap fungerar i en organisation. Nyckeln till att sprida kunskap inom en organisation är ett ständigt lärande, en helhetssyn på företaget samt överföring av kunskap. En effektiv hantering och överföring av kunskap resulterar i en positiv påverkan på företagets resultat (Palacios-Marques, Persis-Ortiz & Merigó, 2013).

3.3.3 Kompetensutveckling och kollektivt lärande

Kompetensutveckling syftar till personalutbildning som är en individuell kunskap och lärande som samtidigt är relaterat och kopplat till en specifik uppgift och kontext. I dagens organisationer är det allt vanligare med team och grupparbeten, speciellt projektgrupper och teamarbete är vanligt i kunskapsintensiva företag. Fokus på grupparbete och team påverkar dagens organisationer på det sätt att det uppstått ett ökat behov av bland annat kunskaps- och kompetensutveckling. Kompetens innebär en potentiell handlingsförmåga, och genom lärande kan individen utveckla sin kompetens i en organisation. Granberg och Ohlsson (2005) diskuterar också kring kollektivt lärande, vilket är ett aktuellt ämne inom forskningen men som sällan förekommer praktiskt i dagens arbetsliv. De menar dock att en lärande organisation har stor potentiell handlingsrationalitet i och med det kollektiva lärandet.

3.4 Investering i kompetensutveckling

Redan på 1960-talet benämndes begreppet personalredovisning, och ämnen som berör personalutveckling, kostnadsberäkningar och redovisning har varit aktuella under många år. Dock har kostnadsberäkningar angående humankapital under 1980- till 1990-talet haft en väldigt låg utveckling. Orsaken till varför utvecklingen har varit låg kan vara att det finns svårigheter att tillämpa detta i praktiken (Johansson, 1999).

Johansson (1999) diskuterar kring flera studier som nämner och klassificerar HRCA (human resource costing and accounting). Utvecklingen inom området sker långsamt och att tillämpa detta i praktiken har inte lyckats. Dock visar forskning att Sverige ligger i framkanten och att förmågan att tillämpa detta i praktiken är stor. Johansson (1999, s. 95-96) hänvisar till tidigare forskning där en företagsledare uttrycker att relationen mellan ekonomiskt resultat och mänskliga resurser blev uppenbart,

"I have started to look at things in a different way. If we invest this money in this person, then we shall get this and this in return. We buy knowledge - that is expensive, but we do get something in return. I hadn't realised that before. I only regarded it as a problem. It cost money. Our personnel are like a jewel that ought to be treasured"

En undersökning genomfördes, bland annat på svenska bolaget Telia, där samtliga som deltog var positiva och tyckte att användningen av HRCA var ett bra komplement. Johansson (1999) hänvisar till andra författare som menar att om man vill förändra sättet att arbeta på måste kunskapen om förändringar finnas tillgänglig. Det måste finnas kunskap kring mänskliga kostnader och värdet av resursen. Företagen måste ha kunskap om modeller som kan beräkna inkomster, utgifter och värderingar.

Smith (2004) diskuterar kring mätningen av avkastning på investeringar i kompetensutveckling, och att detta visar sig i praktiken vara en aktivitet som sällan görs. Problemet är att det är svårt att ta fram konkreta resultat från investeringar samt att det är svårt att koppla intäkterna till investeringens kostnader. Smith (2004) presenterar tre olika metoder för bedömning av avkastning på investeringar i personalutveckling. Dessa metoder är ROI, kostnadseffektivitetsmodellen samt bottom-linemodellen. Att ta fram rapporter som visar att utbildning samt fortbildning ger en effekt på organisationen är av stor vikt, vilket innebär att utbildningsinsatsens fördelar är större än kostnaderna. Detta är i framtiden ett hjälpmedel, vilken blir en trygghet för framtida investeringar inom utbildning (Campbell, 1995). Campbell (1995) presenterar fyra olika metoder som finns för att räkna ut kostnadseffektiviteten i att investera inom utbildning. Det finns fördelar och nackdelar med alla metoderna samt begränsningar för respektive.

3.4.1 ROI-metoden

ROI står för "return on investment" och översätts till svenskans avkastning på investerat kapital. Metoden syftar till vilken hastighet på avkastning i förhållande till kostnaden som investeringen medför och detta är en metod som har stor acceptans bland praktiker och forskare. ROI-metoden kan förklaras genom tre steg, där steg ett syftar till att beräkna alla direkta och indirekta kostnader i samband med investeringen. Steg två handlar om att samla in uppgifter och data som härrör från området som är i fokus samt analysera vilka effekter eller resultat som investeringen ger. Det sista steget syftar till att beräkna en

formel där kostnaden divideras med operativ effektivitet, alltså vilka effekter som realiserats efter investeringen. Alla tre steg är viktiga för att metoden ska fungera och för att kunna ge en rättvisande bild av investeringens effekter. Det är viktigt att veta om en effektiv åtgärd är möjlig att genomföras genom identifiera och räkna på investeringens kostnader. Även förbättringar och positiva effekter med investeringen måste kvantifieras. Det tredje steget är av stor vikt för att kunna konkretisera resultatet. Föreslagna effekter är ökad arbetskraft, effektivitet, flexibilitet, minskad frånvaro, ökad nöjdsamhet bland personalen samt ökad kundtillfredsställelse (Smith, 2004).

Enligt ROI-metoden är varje aktivitet som ger en mätbar och konkretiserad fördel och samtidigt är större än kostnaden är investeringen värt företaget besväret. Smith (2004) menar att det är relativt lätt att räkna på kostnadssidan på formeln, exempelvis faktorer så som arbetstid, lokalkostnader samt utbildningsavgifter, dock är det svårare att beräkna intäktssidan i monetära mått. Att beräkna effekterna av en investering i personalkompetens kräver oftast subjektiva bedömningar. En nackdel med metoden är att värdet av investeringen mäts först efter att kostnaderna har uppkommit, och att det är svårt enligt denna metod att beräkna dem i förväg (Campbell, 1995; Smith, 2004).

Genom att utläsa siffror, synliggörs det om investeringen i utbildningen var lönsam eller ej. Fördelar med ROI är att den ger snabbt ett mätningssinstrument om utbildningens värde och intäkt. Det är enkelt för chefer att avgöra om de ska fortsätta med detta eller inte. De nackdelar som finns med modellen är att den endast ger kvantitativa resultat i monetära enheter (Campbell, 1995).

3.4.2 Kostnadseffektivitetsmodellen

Ytterligare en metod benämns kostnadseffektivitetsmodellen och syftar till att utvärdera förhållandet mellan kostnader för mänskliga resurser och de förmåner som investeringen medför. I förhållande till ROI-metoden är denna metod särskilt användbar vid bedömning av de fördelar som beräknas härröra från personalinvesteringar. Modellen inkluderar en förutsägelse eller uppskattning av investeringens positiva effekter och beräknas genom att dividera beräknad kostnad med beräknade fördelar/intäkter. Alltså, om de förväntade fördelarna överstiger förväntade kostnader kan investeringen sägas vara lönsam för företaget att genomföra. Metoden kan kompletteras genom att man låter ledare och chefer inom det berörda området uppskatta värdet av investeringen, exempelvis uppskatta kostnadsbesparingar eller andra intäkter som investeringen medför (Smith, 2004).

Även Campbell (1995) nämner denna modell, där man kan visa förhållandet mellan de beräknade totala kostnaderna för utbildningen till sina uppskattade fördelar. Fördelar med modellen är att den är lämpad i utbildningssituationer och kan med hjälp av denna metod innan utbildningen är genomförd ha möjlighet att se om det lönar sig att verkställa den.

Nackdelen med kostnadseffektivitet är att den används för att förutsäga subjektiva utbildningsförmåner i monetära enheter.

3.4.3 Bottom-line

Bottom-line är enligt Smith (2004) en modell av utvärderingskaraktär. Fokus i metoden ligger på att bedöma effekterna av investeringar på deltagarnivå, vilket innebär att det är deltagarna själva i utbildningen eller kursen som får värdera och bedöma effekterna. Metoden grundas på frågeformulär med frågor angående hur deltagarna tillämpar utbildningen i sitt arbete, en utvärdering om vilka kunskaper och färdigheter de lärt sig och hur dessa kan implementeras i det dagliga arbetet. Metoden innebär subjektiva bedömningar vilket kan ses som en svaghet, dock kan metoden användas med eller utan monetära mått inkluderade (Smith, 2004).

I bottom-line är deltagarnas upplevelser och uppfattningar betydelsefulla. Här presenteras deltagarnas reflektioner och tankar kring utbildningen. Genom att ta tillvara på deltagarnas uppfattningar kan man utläsa vad utbildningen bidragit med för att effektivisera arbetsplatsen, både genom praktiskt arbete och teoretisk kunskapsinhämtning. Det totala förädlingsvärdet till organisationen jämförs med hela kostnaden för utbildningen, detta för att avgöra om utbildningen var en god investering. Campbell (1995) menar att ingen bättre än de anställdas själva kan avgöra, om de har haft nytta av utbildningen i sitt dagliga arbete eller ej. Fördelar med bottom-line som utvärdering är att det stödjer att de anställda kan delta i beslutsfattandet. Det är också ett bra sätt att se om utbildningen var en bra investering. Nackdelar med denna modell, är att enkätsvaren är partiska uppfattningar av personalen och att enkätuppgifterna även dessa kan vara partiska (Campbell, 1995).

3.4.4 Återbetalningsmetoden

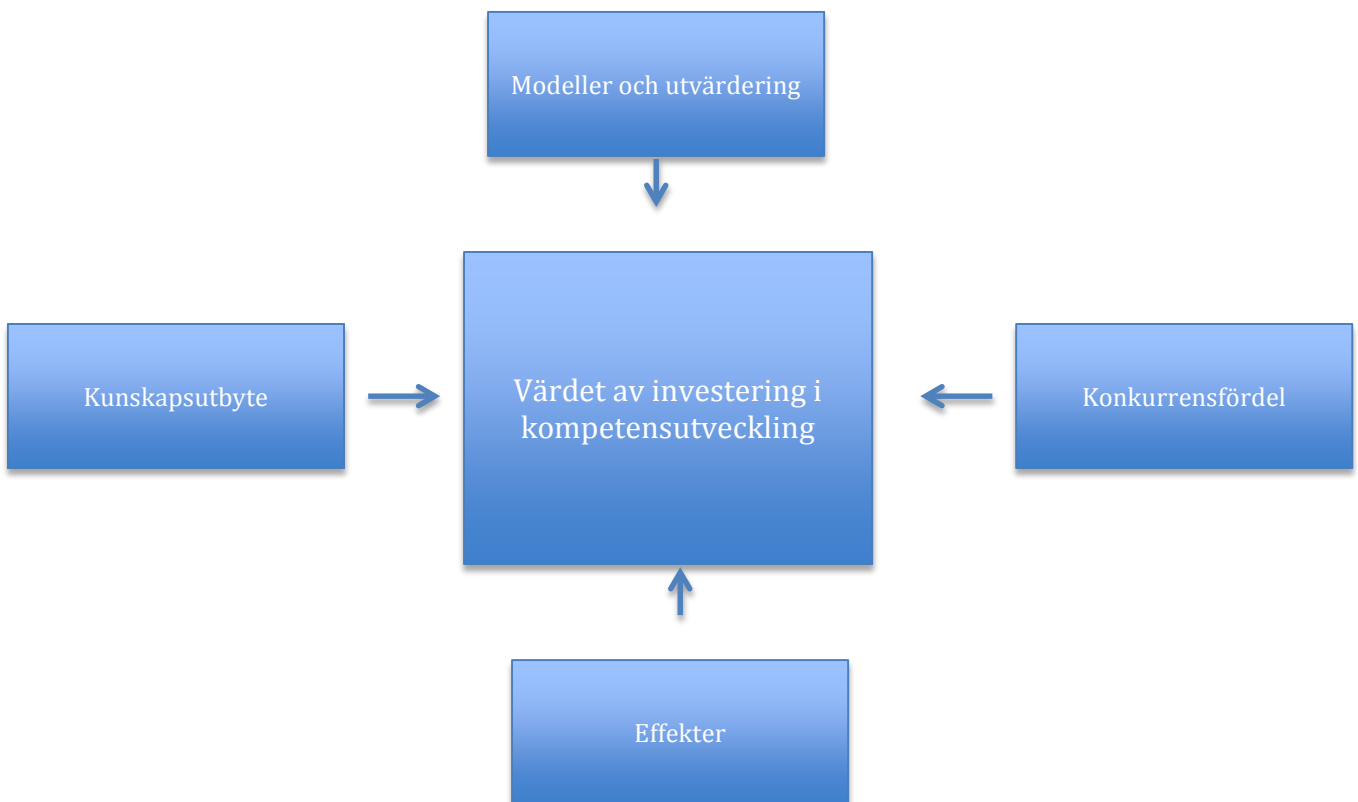
Den fjärde modellen är återbetalningsmetoden, vilken tar fram information angående hur lång tid det tar innan företaget får tillbaka de pengar som utbildningen kostade. Det är alltså beroende på hur mycket utbildningen bidragit med för att kunna effektivisera på den enskilda arbetsplatsen. Detta kan ge indikatorer på om återbetalningstiden för en investering i utbildning är ett eller tio år, vilket kan avgöra om det anses vara en klok investering (Campbell, 1995). De fördelar som finns med denna metod är att det ger ett konkret och tydligt svar på vad det kommer kosta och hur lång tid det tar att betala av utbildningen. Nackdelar med återbetalningstiden är att den gärna måste kompletteras med en annan metod, för att få ett stort underlag. Det blir alltför "smalt" att endast använda sig av återbetalningstidsmetoden (Campbell, 1995).

Rushinck (1983) diskuterar också återbetalningsmetoden, en förenklad metod som på ett enkelt sätt utläser resultat. Det är en vanligt förekommande metod som används av många företag. Modellen påstår att de investeringar som har kortast återbetalningstid är de allra

bästa och mest eftertraktade. Metoden påpekar endast antal år för den ursprungliga investeringen att återbetalas. De brister som anses förekomma med återbetalningsmetoden är att den endast beskriver antal år vilket kanske inte alltid stämmer överens med önskad information angående investeringar och investeringsmöjligheter (Rushinck, 1983).

3.5 Analysmodell

Vidare kommer empirin att presenteras, varpå i kapitlet för analys och tolkning kommer teori och empiri att jämföras med varandra. Då studien utgår från en tematisk analys kommer såväl empiri som analys att redovisas utefter de teman som urskiljs ur den teoretiska referensramen samt den information och data som behövs och krävs från intervjuer och enkäter. Dessa teman, från teori och empiri, används för att kunna besvara forskningsfrågorna och för att kunna urskilja värdet av investering i kompetensutveckling. Att använda likartade teman i både teoretisk referensram, empiri och analys bidrar till ett arbete som är lätt att förstå och följa och som innefattar en röd tråd genom hela arbetet. De teman som valts är följande, som presenteras i kommande analysmodell; *konkurrensfördel, kunskapsutbyte, modeller och utvärdering samt effekter* som samtliga påverkar *värdet av investering i kompetensutveckling*. Vi tror att nämnda teman kommer kunna bidra till att analysera och tolka värdet av investering i kompetensutveckling för "Training Days" på GKN Aerospace.



4. Empiri

Nedan kommer arbetets empiriska material att presenteras, med start i beskrivning av företaget och "Training Days" följt av resultat från intervjuer och enkäter.

4.1 Empiripresentationens struktur

Kapitlet inleds med en presentation av företaget samt informanter och respondenter. Då vi använder oss av en tematisk analys har vissa teman urskilts från intervjuer och enkät vilket har lett till följande teman, som presenteras och sammanfattas i följande huvudrubriker; *"Training Days" som utbildningsverktyg, värdet av investering i kompetensutveckling samt budget, kalkyler och modeller.* Följande kommer resultaten från informantintervjuer och enkätundersökningen att redogöras, där de allra viktigaste resultaten från enkätundersökningen presenteras, främst i text samt med hänvisning till bilaga 2 där samtliga enkätsvar finns sammanställda. Eftersom respondenter med annat språk än svenska som modersmål fick möjligheten att besvara enkäten på engelska vill vi inte att någon/några ska kunna urskiljas och valde därför att presentera samtliga citat på svenska, vilket medför att vissa av citaten har översatts från engelska.

4.2 Presentation av GKN Aerospace Sweden AB

GKN Aerospace Sweden AB är ett industriellt företag beläget i Trollhättan, västra Sverige, vars verksamhet består av att tillverka och producera delar till flygplansmotorer och raketer. Företaget har cirka 2000 anställda och består bland annat av tjänstemän och kollektivanställda vilka arbetar i produktionen. För cirka två år sedan blev företaget uppköpta av en engelsk koncern, då de tidigare tillhört Volvo-koncernen, vilket ledde till vissa organisatoriska förändringar. Företagets främsta uppgift är att tillverka vissa specifika delar till flygplansmotorer, både stridsflygplan och civila flygplan. De arbetar utöver detta även med delar till raketer samt har hand om reparationer och underhåll för dessa produkter.

4.2.1 Informanter och respondenter

Vi har, som tidigare nämnt i metodavsnittet, intervjuat tre personer som har information och uppgifter om "Training Days" och som på ett eller annat sätt arbetar med konceptet och inte endast fungerar som deltagare. Informanternas position och yrkesroll varierar för att få en bredd på svaren. Då vi vill värna om informanternas integritet har dessa getts anonymitet genom hela arbetet. Respondenterna som svarat på enkäten har också getts anonymitet och representerar inbjudna deltagare till utbildningskonceptet "Training Days". Dessa inbjudna är medarbetare från avdelningen för teknik och jobbar inom följande avdelningar, se diagram nedan. Fortsättningsvis kommer resultat och information

från informantintervjuerna endast benämnas *informanter* och resultat från enkätundersökningen kommer benämnas *respondenter*.

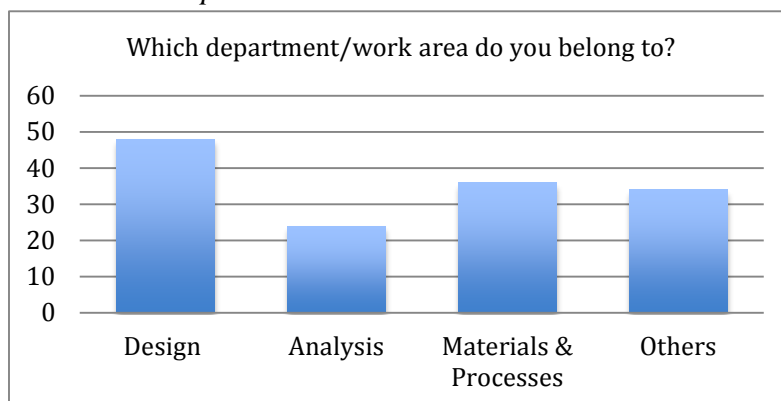


Diagram 4.1

4.3 “Training Days” som utbildningsverktyg

Informanterna berättar att “Training Days” är ett internt utbildningsevenemang som företaget arrangerar för tjänstemän inom avdelningen för teknik, totalt 410 medarbetare. “Training Days” arrangeras två gånger per år där det totalt avsätts åtta dagar för kompetensutveckling. Syftet med utbildningsdagarna är, enligt samtliga informanter, att höja kompetensen och utbilda medarbetarna på ett sätt som når ut till många samtidigt. Syftet är också att alla deltagarna ska känna att det ska finnas någon kurs som tilltalar dem. Respondenterna från enkätundersökningen besvarade en fråga angående vad de ansåg att syftet med utbildningskonceptet var vilket bland annat resulterade i följande svar. Respondenterna ansåg att syftet med ”Trainig Days” är att utöka och höja medarbetarnas kunskapsnivå, utbilda medarbetarna på ett effektivt sätt med hjälp av interna lärare samt få en förståelse för andra avdelningar och arbetsområden. Fler citat från enkätsvaren återfinns i bilaga 2.

”Generell kunskap om andra avdelningar, lära sig nya saker och få en djupare förståelse inom vissa områden”

”Att på ett enkelt och smidigt sätt vidareutbilda sig inom olika för arbetet nödvändiga områden eller få möjligheten att vidga sina vyer och få inspiration genom att gå på en föreläsning om något som är utanför det man dagligen jobbar med”

”Utbilda medarbetare i tekniska ämnen, samt informera om pågående projekt”

”Jag har svårt att se syftet med Training Days långsiktigt. För tillfället (och de senaste åren) är detta det enda återkommande utbildningstillfälle som existerar på företaget och dess effekter på personlig utveckling är begränsad”

Tidigare utgjordes motsvarigheten till “Training Days” av olika typer av certifieringsutbildningar och en mer kontinuerlig kompetensutveckling i form av fler möten som resulterade i att information och kunskap spreds vidare på respektive funktion. Då syftade

kompetensutveckling till att cheferna blev utbildade först för att sedan få uppgift att sprida ut information vidare. Informanterna berättar att det idag är en mer organiserad process där medarbetarna fortfarande lär sig av varandra men på ett mer strukturerat sätt. På grund av en omorganisering i företaget och introducering av resursverktyget Lean ville man lyfta den allmänna och gemensamma kompetensnivån vilket ledde till att man började arbeta på ett annorlunda sätt vad gäller kompetensutvecklingsfrågor. Till en början innefattade "Training Days" ingen djupgående kunskap utan inrymde information och kunskap på en mer övergripande nivå. Idag erbjuds det dock längre och mer omfattande kurser som innehåller djupare kunskap.

Bakgrunden till dessa utbildningsinsatser handlar om att det redan har genomförts för sjunde gången. Vid uppstarten av "Training Days" hölls insatserna tre eller fyra gånger per år vilket resulterade i att det upplevdes som för ofta och för korta tillfällen. En förändring gjordes och planeringsgruppen valde att arrangera dessa dagar vid två olika tillfällen per år, en gång på våren och en på hösten vilket ledde till två mer intensiva och sammanhängande omgångar. Informanterna menar att cirka två veckor per år, fyra dagar per halvår, inte är särskilt mycket tid och resurser att lägga på kompetensutveckling. Problemet består dock i att en del produktionstid för deltagarna förloras och det får inte riskeras att evenemanget upplevs som ett stressmoment för de anställda. I princip samtliga respondenter som deltog i enkätundersökningen, 97 procent, hade tidigare deltagit i ett enskilt "Training Days"-tillfälle och majoriteten av respondenterna, 83 procent, ansåg att "Training Days" som arrangeras två gånger per år var lagom.

4.3.1 Kunskapsutbyte genom interna lärare

Tanken med "Training Days" och användningen av interna lärare är att alla ska kunna dela med sig av något, då det finns mycket kompetens inom organisationen. Att dela med sig av kunskap i syfte att höja nivån av kompetens i företaget. Konceptet innebär alltså att medarbetare inom verksamheten utbildar andra medarbetare, vilket då innebär att utbildningen till största delen innefattar interna lärare. Detta leder i sin tur till att företaget "tankar ur" kunskap från nyckelmedarbetare till övriga anställda och byter kunskap. En av informanterna berättar att företaget inte är färdiga med "Training Days" förrän alla medarbetare har delat med sig av sin unika kunskap och färdigheter.

Informanterna förklarar att avsikten med utbildningsdagarna är att på ett ekonomiskt sätt utbilda medarbetarna i ämnen som är aktuella just för företaget. Vinsten med att arrangera dessa utbildningsdagar är att samtliga medarbetare kan liknande saker och har likartad kompetens och kunskap inom vissa ämnen. Planeringen inför "Training Days" innebär att det skickas ut så kallade "platshållare" tre månader i förväg, vilket innebär att det skickas ut information om vilka dagar som kommer att reserveras för "Training Days". Medarbetarna reserverar alltså undan dessa dagar och bokar därför inte in några möten

och/eller semestrar vilket ofta resulterar i en effektiv vecka, då medarbetarna är medvetna om perioden. Det sker även en utvärdering via mail direkt efter att utbildningsdagarna har genomförts, där deltagarna frivilligt får svara på en enkät om utbildningsdagarnas kurser, lärare och genomförande.

Majoriteten av respondenterna från enkätundersökningen ansåg att det fungerar bra att "Training Days" till största del leds av intern lärare inom företaget, dock har många (64 procent) ändå svarat att det önskas fler externa lärare under dessa utbildningsdagar. Orsaken till detta är att interna lärare oftast har en bristande förmåga att presentera sin kunskap och att externa lärare kan ge medarbetarna andra perspektiv. När frågan angående varför interna lärare fungerar mindre bra ställdes, erhöles bland annat följande kommentarer;

"Jag tror en kombination är nödvändig eftersom inte alla ämnen har bra interna lärare. Det är värdefullt att ha några experter från utsidan. Det breddar våra perspektiv. Även konceptet med så korta kurser gör det svårt att ta till sig djupare kunskaper"

"Personer som bjuds in utifrån företaget är oftast mycket bättre talare"

"Ingenjörer tenderar att vara för detaljerade och de har även mindre kunskaper i att presentera"

"Vi behöver ett vidare perspektiv"

"Brist på pedagogiska kunskaper"

4.3.2 Innehåll

Utbildningsdagarna består av tre olika delar - tekniskt djup, personlig utveckling och allmän information. *Tekniskt djup* innebär att de anställda ska få mer djupgående spetskunskap kring sitt område. Detta kan exempelvis utföras genom workshops, där både teori och praktik kombineras. *Personlig utveckling* handlar om att personalen ska få mer kunskap kring sig själva samt bilda sig en uppfattning kring hur de kan förbättra sin arbetssituation och livssituation. Stresshantering och sömn är exempel på diskussionsområden vilka behandlas under denna kurskategori. Dessa kurser genomförs vanligtvis i mindre grupper för att det ska bli så personligt som möjligt och att det ska finnas möjlighet för diskussion. Det sista området behandlar *allmän information*. Detta genomförs i större salar och innefattar allmän information som berör de flesta anställda. Detta är en betydelsefull punkt, då det ger möjlighet att informera kring större frågor där en stor del av personalen kan tilldela sig informationen samtidigt. Tidigare bestod "Training Days" mer av kurser som var obligatoriska och mer styrta från högre position vad som deltagarna skulle delta på. Eftersom företaget sedan några år tillbaka blev en del av ett brittiskt bolag är företagsspråket numera engelska, vilket medför att vissa kurser även hålls på engelska.

Samtliga medarbetare inom avdelningen för teknik blir inbjudna till utbildningsdagarna och får därefter boka sig på valfria kurser. Om inte samtliga platser fylls upp av tjänstemännen inom teknik släpps platser till övriga anställda på företaget. Det förklaras att samtliga inbjudna inte alltid deltar på evenemanget, varpå vi lät respondenterna i enkätundersökningen svara vad det berodde på, om de inte tidigare deltagit i ett enskilt "Training Days"-tillfälle. Övervägande delen svarade att de hade brist på tid (se bilaga 2) samt svarade övrigt/andra. Därefter verkade orsaken vara att personerna i fråga hade varit bortresta eller sjuka. Slutligen svarade 9 personer (ca 6 procent) att de inte var intresserade av att delta.

"Training Days" innefattar, som tidigare nämnts, fyra dagar per halvår och totalt avsätts tolv timmar per medarbetare per gång. Tolv timmar per medarbetare motsvarar cirka sex olika utbildningskurser/tillfällen. Enligt respondenternas svar lägger majoriteten mellan 9-10 timmar per enskilt "Training Days"-tillfälle, varpå näst vanligast är att lägga 11-12 timmar samt 7-8 timmar per tillfälle. En av enkätfrågorna syftade även till huruvida det var obligatoriskt, uppskattat eller inte uppskattat av ledare och chefer att respondenterna deltog på utbildningsdagarna. Majoriteten svarade att de uppfattade att ledare och chefer uppskattar att de deltar och resterande menade att det är obligatoriskt att delta.

För att kunna bestämma innehåll på kurser och utbildningstillfällen tillfrågas cheferna vad de anser att deras medarbetare har för behov och vad de skulle behöva utbilda sig i. Processen ser alltså ut som följande - chefer och ledare tar fram förslag på aktuella och lämpliga ämnen på kurser som de anställda kan komma att behöva och sedan försöker de hitta lämpliga lärare inom ämnet.

4.3.3 Uppföljning och förbättring

Informanterna påpekar att det alltid kan ske förbättringar med allt, dock verkar de ha uppfattningen om att företaget redan är relativt bra på att göra förbättringar vad gäller utbildningsinsatserna. Eftersom det sker en utvärdering efter varje enskilt utbildningstillfälle sker det samtidigt ett ständigt förbättringsarbete. Det förklaras, som tidigare nämnts, att ansvarig på respektive avdelning tar reda på vad deras underordnade tycker är relevant att behandla under utbildningsdagarna, det vill säga sådant de vill utöka sin kunskap inom. Varje enskild områdesansvarig återkopplar sedan till huvudansvarig med den information, som de fått från övrig personal inom de specifika avdelningarna. Det är i ett senare skede denna information som utbildningsdagarna grundas kring.

Informanterna menar att det går att utveckla "Training Days" ännu mer genom att nätverka och samarbeta mer med andra funktioner inom företaget, exempelvis med produktionen och inköp- och marknadsavdelningen. De förklarar också att en utveckling och förbättring kan ske vad gäller kurser med mjuka värden, eftersom deltagarna verkar

efterfråga dessa allt mer. Dessa kurser innehåller bland annat personlig utveckling och ledarskap av olika slag. De påpekar att det även är viktigt att lednings- och projektgruppen är tydliga med vad man faktiskt vill uppnå med utbildningsinsatserna och vad syftet är för varje specifikt "Training Days". De anser att det är av stor vikt att företaget går in i projektet med rätt syfte och att det finns en tydlig bild över vad man vill ha ut av projektet. Det föreslås exempelvis en slags förstudie som skulle kunna göras innan varje "Training Days" för att säkerställa att företaget hamnar på rätt nivå både vad gäller syfte, utbud av kurser och ekonomiska effekter.

Den övergripande och centrala uppföljning som sker av utbildningsinsatserna syftar till en utvärdering/survey som sker på internet några dagar efter varje enskilt tillfälle. Här har deltagarna möjlighet att lämna åsikter, uppfattningar och synpunkter som projektgruppen tar med till nästa tillfälle. Dessa lyfts i ett senare skede upp till ledningsgruppen för diskussion och återkopplas slutligen till deltagarna och de anställda genom information på intranätet som samtliga har tillgång till. Genom utvärderingarna kan projektgruppen urskilja om det finns behov eller intresse av olika typer av kurser och om det krävs repetitionskurser till nästa tillfälle.

Inga särskilda styrdokument för "Training Days" som utbildningskoncept finns, dock finns ett godkännande av konceptet på ledningsnivå sedan starten. Informanterna berättar dock att det saknas specifika dokument eller någon tydlig handledning för tillvägagång. Det gäller att alltid vara lyhörd för vad deltagarna av "Training Days" har för åsikter och behov, samt att alltid försöker förändra konceptet efter deras önskemål. Det berättas att ett identiskt koncept inte går att genomföra igen, behovet förändras med tiden och olika saker står därför i fokus. 50 procent av enkätrespondenterna svarade att de hade möjlighet att påverka utbudet och upplägget av "Training Days", medan övriga 50 procent ansåg att de inte hade den möjligheten. De som svarade att de hade möjligheten att påverka svarade bland annat att de har möjlighet att påverka kursutbudet, innehåll och dess olika teman. Följande citat erhöles från enkätundersökningen;

"Kursinnehåll"

"Jag kan komma med förslag på vilka kurser jag skulle vilja se i framtida TD"

"Komma med förslag på utbildning/kurser"

"Jag kan föreslå kurser"

"Genom avdelningen och uppåt genom organisationen"

"Påverka utbudet"

"Kan påverka kursernas teman, men inte så mycket i innehållet"

4.4 Värdet av investering i kompetensutveckling

Det värde som informanterna uppskattar att "Training Days" ger till deltagarna är bland annat en optimering av tid, där det undansätts cirka två veckor per år för de anställda att delta i kompetensutveckling. De tror att många av deltagarna upplever att "Training Days" är ett bra verktyg för kompetensutveckling, både ur aspekten att lära sig något nytt samt att få möjligheten att se vad andra gör och få en insikt i andras arbete, vilket kan leda till en högre förståelse och acceptans inom företaget och den enskilda avdelningen. De menar dock att det är väldigt svårt att räkna på utbildning och vilka effekter som detta kan ge.

4.4.1 Effekter av kompetensutveckling

Vidare förklarar informanterna att uppskatta olika effekter kan vara en metod, där olika mjuka värden så som ökad kunskapsnivå och förändrat beteende kan vara förväntade effekter av dessa typer av insatser. Som tidigare nämnts är det svårt att konkretisera värdet av kompetensutveckling, dock påpekar respondenten att tillgängligheten och friheten att få åsidosätta sitt eget arbete under några dagar för att istället utbilda sig och lära sig något nytt är ett värde i sig. Deltagarna verkar vara tacksamma över att det överhuvudtaget finns en möjlighet till kompetensutveckling på arbetstid. Tidigare har planeringsgruppen använt sig av en så kallad ballongmodell, där inga monetära termer är inkluderade, utan där eventuella positiva effekter vägs upp mot negativa effekter, så som kostnader i olika former. Ytterligare ett värde syftar till att deltagarna får chansen att sitta tillsammans och diskutera kompetensutveckling och att etablera och utveckla nya kontakter. Informanterna tror även att genom att lyfta fram kunniga personer inom företaget och delge andra kunskap stärker organisationen. De olika kurserna som hålls har olika syfte och olika värde, därigenom även ett varierande upplägg och utformning. De kurser som handlar om personlig utveckling hålls vanligtvis i mindre grupper. Likaså de som innehåller workshop, alltså både teori och praktik för att det ska ge så stort värde som möjligt.

Resultatet från enkätundersökningen visar på vilket sätt respondenterna upplever att deltagandet i "Training Days" påverkar dem, vilket visas i diagram 4.2 nedan. Från diagram 13 (se bilaga 2) kan det urskiljas att majoriteten av respondenterna upplever att kunskapen från utbildningskonceptet medför *bättre kvalitet på deras arbete* och uppgifter samt *en ökad effektivitet*. Investeringen i kompetensutveckling genom "Training Days" medför även en *ökad arbetsprestation* och *ökad trivsel*. Den effekt från utbildningen som påverkade minst var frånvaro från arbetet. Även 87 procent av respondenterna ansåg att kunskapen och informationen från "Training Days" var värdefullt och bidrog med att förbättra deras arbete, se diagram nedan. Vi ställde även en fråga angående vilket värde som respondenterna anser att "Training Days" ger dem. Från diagram 11 (se bilaga 2) kan det urskiljas att majoriteten av respondenterna anser att det värde som "Training

Days” främst bidrar med är mer generell kunskap. Fördjupad kunskap kommer på en andraplats och social tillfredsställelse på en tredjeplats.

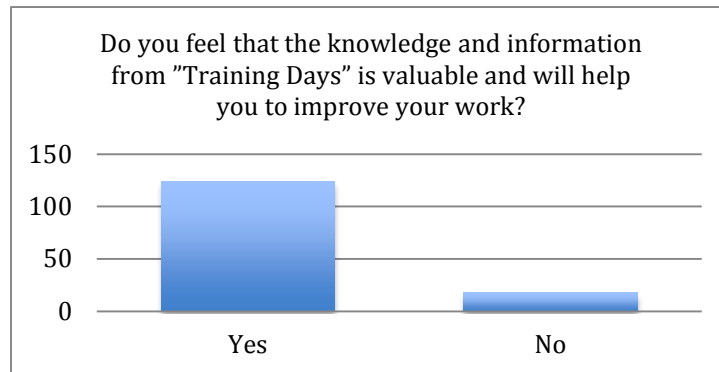


Diagram 4.2

4.5 Budget, kalkyler och modeller

Det förklaras vidare att det inte finns någon särskild budget eller budgetpost som endast avsett “Training Days” och att det heller inte finns någon beräkningsmodell eller kalkyl för evenemanget inom företaget. Den enda kostnad som egentligen är kontrollerad är kostnaderna för frukt för de anställda under dagarna. Det berättas dock att det finns en antagande om att det spenderas i genomsnitt cirka 40 timmar per år och per person på utbildning, vilket inrymmer mer än bara “Training Days” utan även andra typer av utbildningar och kompetensutveckling. Dessa 40 timmar ingår dock i företagets totala budget där dessa timmar avsätts från ordinarie arbetstid för utbildning. Information från tidigare möten berättade att det förväntas att varje deltagare på “Training Days” lägger ner cirka 12 timmar av sin arbetstid på att delta i kurser. De ser inte “Training Days” som en kostnad utan som en investering. En investering som ger högt värde till låg kostnad.

Då företaget är mån om att skydda sin integritet och uppgifter kring sina anställda kunde vi inte få ta del av genomsnittlig timlön för en anställd på teknikavdelningen. De uppgifter som kunde delges kostnaderna för interna respektive externa lärare. En intern lärare, alltså en anställd som delar med sig av kunskap och erfarenheter till andra anställda, får en ersättning på 250 kr för en halvdag respektive 500 kr för en heldag. Dessa kostnader tillkommer utöver personens ordinarie lön. Kostnaderna för externa lärare innefattar boende, mat och viss ersättning i form av lön, dock finns det inga konkreta siffror för detta.

4.6 Sammanfattning av empiriska data

Slutligen kan sägas att det till största del råder enade meningar angående de olika aspekterna om "Training Days", såväl syfte som upplägg och utformning. Det råder en brist på modeller, beräkningar, kalkyler och styrdokument kring utbildningsinsatserna och värdet samt effekterna av investeringen i kompetensutbildning är svårt att konkretisera. Dock kan enkätsvaren ge en fingervisning och peka på vilka effekter som ger störst påverkan på medarbetarna och organisationen.

5. Analys och tolkning

I följande avsnitt kommer empirin att jämföras och tolkas i förhållande till den teoretiska referensramen, samt kommer resultatet från studien att analyseras. Slutligen kommer en föreslagen beräkningsmodell angående investering i kompetensutveckling för "Training Days" att presenteras.

5.1 Kompetensutveckling genom "Training Days"

På GKN Aerospace Sweden AB får de anställda möjlighet att ständigt utveckla sina kunskaper kring företaget och dess arbetsuppgifter men också om sig själva, genom konceptet "Training Days". För att utvecklas krävs det initiativ och kreativitet från personalens sida, dels för att de ska kunna ta till sig kunskapen och sedan kunna applicera denna i sitt dagliga arbete. Edvinsson och Malone (1997) pratar om ovanstående resonemang, att humankapital måste bestå av kreativitet och initiativ samt att humankapital handlar om att utveckla sina kunskaper.

Konceptet för "Training Days" kan även ses som den konkurrenskraft som Kujansivu och Lönnqvist (2007) diskuterar kring, där det syftas till att ständigt utveckla de anställdas förmågor och kunskap. Detta kan, även om det inte verbalt eller skriftligt uttrycks i intervjuer och enkätsvar, tolkas som en metod för företaget att genom ständig uppdatering och vidareutveckling av kompetens och kunskap förbättra och förstärka sin konkurrenskraft gentemot företag inom liknande branscher. Det kan också ses som ett verktyg för att visa uppskattning för medarbetarna vilket kan, som Lee och Bruvold (2010) nämner, leda till högre lojalitet och att färre anställda vill lämna eller byta arbete och arbetsplats.

Företagets arbetar aktivt med kunskapshantering, vilket är en teori som Chong et al. (2000) diskuterar. Att hantera den interna kunskapen sker i hög grad under "Training Days", där även syftet enligt författarna går i linje med syftet med utbildningskonceptet. Chong et al. (2000) diskuterar kring att syftet med kunskapshantering till största del handlar om att fånga och dela kunskapen inom företaget samt att sammanlänka medarbetare. Detta är också syftet med att arrangera "Training Days", där kunskapen fångas från medarbetare och delas vidare samt där medarbetare får möjlighet att socialisera och ta del av varandras arbeten. Utbildningen skapar alltså möjligheter att få en inblick i varandras arbete vilket kan öka förståelsen mellan områden och avdelningar. "Training Days" är även ett bra tillfälle för företaget att informera kring allmän information som berör många och som de anställda kan ha nytta av senare i sitt arbete. Detta går i linje med vad Silvi och Cuganesan (2006) och Carniero (2010) menar, nämligen att dagens samhälle och företag består av kunskap, kompetens och *information*. Syftet med "Training Days" överensstämmer relativt bra gällande svaren från enkätundersökningen och

informantintervjuerna. Detta anser vi är ett positivt tecken, vilket tyder på att deltagare och ansvariga/arrangörer har en liknande uppfattning kring konceptet vilket ökar förståelsen.

Företagets egen utvärdering genomförs genom en enkät som skickas ut till alla deltagare efter ”Training Days”. Denna sammanställs och beroende på utgång vidtas åtgärder, vilka appliceras på nästkommande ”Training Days” tillfälle. Detta görs för att utveckla konceptet efter deltagarnas uppfattningar. Vid utvärderingen får deltagarna komma med förslag och åsikter angående konceptets upplägg, vilket vi anser är positivt då deltagarna och deras önskemål sätts i fokus. Dock fick vi trots allt, från enkätundersökningen, en svarsfrekvens på 50 procent som menade att de inte hade möjligheten att påverka utbudet och upplägget. Företaget kan kanske på något sätt vara tydligare med att påvisa att de vill ta vara på deltagarnas önskemål eftersom utbildningsdagarna ska vara värdefullt för dem.

5.1.1 Innehåll och format

Från enkätundersökningen uttrycks det en tydlig önskan angående att utbildningskonceptet ”Training Days” ska innehålla fler externa lärare. Informanterna som intervjuats har samtliga påpekat vikten av att samtliga medarbetare har någon kunskap eller kompetens att dela med sig av och att det även bidrar till låga kostnader att använda sig av interna lärare. De kommentarer och synpunkter vi fick i samband med vår enkätundersökning handlade till stor del om att de interna lärarna ofta har svårt att fånga och uppmärksamma lyssnarna samt genomföra bra presentationer. Trots att en person besitter en stor kunskap, kan det vara svårt att ta del av den om personen i fråga inte har förmågan att presentera sin kunskap. Även om materialet är välarbetat och värdefullt, minimeras möjligheten till inläring om inte föreläsaren inte kan förmedla innehållet på ett tillfredställande sätt. Detta bidrar också till att deltagarnas intresse försvinner. Användningen av fler externa lärare tror vi skulle öka kvaliteten på konceptet och bidra till att fler deltagare skulle uppskatta evenemanget mer. Vi anser att det förmodligen inte är värt att ha en föreläsare som är mindre bra på att undervisa, oavsett om det innebär att företaget får hyra in fler externa lärare eller inte. Dock arbetar företaget med tanken att de inte är klara med det interna lärandet och ”Training Days” förrän alla har delat med sig av sin kunskap. Vi tror att de bör satsa på att välja ut några få interna lärare under varje ”Training Days” som får mer stöd och hjälp med att presentera sin kunskap på ett professionellt och pedagogiskt sätt och istället satsa på fler externa lärare. Vi tror att en kombination av interna och externa lärare ger ett högt värde för deltagarna.

Kunskapsdelning och kunskapsutbyte som Yang (2007) nämner i den teoretiska referensramen sker i allra högsta grad genom ”Training Days”. Yang (2007) talar om att kunskapsutbyte mellan de anställda bidrar till att företaget blir mer effektivt och att det ekonomiska resultatet påverkas positivt. Detta kan kopplas till GKN Aerospace Sweden

AB då de anser att det ger företaget ett stort mervärde då man utnyttjar den kompetens man besitter inom företaget. Under "Training Days" ges kurserna under olika former. Vid tillfällena då undervisningen bedrivs i stora salar skapas en monolog, det vill säga att föreläsaren utgör huvudpunkten. Ibland består kurstillfällena istället av mindre grupper, detta för att möjliggöra den personliga kontakten och på så vis öppna upp för diskussioner. Under dessa tillfällen är det istället gruppen som står i centrum och de använder sig även av workshops. Granberg och Ohlsson (2005) diskuterar *kollektivt lärande* vilket är en vanlig metod bland större grupper. Det innebär att kurstillfällena ges i arbetsgrupper och team. Det ger ett mervärde när en grupp människor får möjligheten till att diskutera vilket ökar chanserna till att ta del av varandras kunskaper.

5.2 Värdet och effekter av investering i kompetensutveckling

Det är de anställdas kunskap som skapar värde för företaget, vilket tidigare nämnts. Detta ger i sin tur en konkurrensfördel, då den utbildade personalen står sig stark gentemot andra företag. Tidigare var det maskiner och produkter som var det viktigaste verktyget för att driva företaget framåt, personalen hamnade då i skymundan. För företaget är deras produkter naturligtvis av betydelse, då det är deras affärsidé de lever på. Men skulle företaget inte inneha den personal de har skulle de inte ha möjlighet att utveckla och sälja de produkter som tillverkas idag. Det är personalen som från början skapar idéer för att slutföra produkten. I detta avseende är personalen de viktigaste företaget har, de sätter grunden för hela verksamheten. Detta är inte något som företagets anställda personligen uttryckt, men av den empiriska undersökningen att döma tyder resultatet på detta. Kujansivu & Lönnqvist (2007) talar om att personalen återspeglas i företagets ekonomiska resultat. Vi tror att personalen även återspeglas i företagets resultat och framgång. Även Adams och Waddle (2002) påstår att effektiv inläring är kopplat till företagets resultat och att dess överlevnad är beroende av att både personalen och organisationen hela tiden fortsätter att utvecklas. GKN Aerospace Sweden AB är ett ypperligt exempel på ovanstående resonemang där effektiv inläring sker vid varje "Training Days"-tillfälle.

Av resultat från empirin att döma går det att tyda att "Training Days" är ett omtyckt koncept som många inom företaget ser som en trivsam social tillställning. I och med att undersökningar kring företagets utvecklingsmöjligheter utgör positiva resultat kommer med all säkerhet "Training Days" leda till att personalen hanterar sitt arbete på ett effektivare sätt, då både trivseln och arbetsförmågan står i centrum under de aktuella dagarna. I den teoretiska referensramen har en studie, gjord av Lee och Bruvold (2010), som just visar på att investering inom kompetensutbildning ger förhöjd trivsel och ökat engagemang.

En majoritet ansåg att kunskapen och informationen från ”Training Days” är värdefull och hjälper dem att förbättra sitt arbete. Detta är egentligen ett tillräckligt tecken och mått på att ”Training Days” som koncept ger värde till deltagarna samt påverkar deras arbete. En klar och tydlig utvärdering på om företaget borde fortsätta med konceptet, vilket i detta sammanhang tyder på att de bör fortsätta att arbeta och utveckla ”Training Days”. ”Training Days” ger enligt respondenterna ett ökat värde genom ökad effektivitet, bättre arbets kvalitet och bättre arbetsprestationer. Det ger även ett ökat värde genom att de får mer generella kunskaper. Enkäten visade också på att flertalet uppgav att de tilldelades mer fördjupande kunskaper och därefter social tillfredsställelse i och med de aktuella dagarna. Att deltagarnas generella kunskap ökar kan säkerligen till viss del påverka deras arbete, dock tror vi att det är den fördjupade kunskapen som kan ge störst effekter på medarbetarna och deras arbete. Detta påstod även en av informanterna som menade att den fördjupade kunskapen exempelvis kunde bidra till att förbättra sitt arbete samt kunna göra fler affärer och därmed öka företagets vinst. Ett förslag till företaget kan vara att fokusera mer på att erbjuda kurser som ger mer specifik och fördjupad kunskap och försöka hitta kurser som de tror kan påverka deltagarna mest.

Enkätundersökningen visade exempelvis att investering i kompetensutveckling genom ”Training Days” bidrog till generell och fördjupad kunskap samt social tillfredsställelse. Precis som Chong et al. (2000) nämner syftar kunskapshantering till att dela kunskap och sammanlänka människor. Detta sker i hög grad på GKN Aerospace Sweden AB då ”Training Days” till största del består av kollektivt lärande, där kunskap utbyts och där det även uppmuntras till social interaktivitet, bland annat genom workshops.

5.3 Budget, kalkyler och modeller

Det finns idag inga konkreta siffror på vad utbildningsdagarna kostar och vilket värde de inbringar. Vi har inte heller på grund av rådande sekretess fått ta del av några konkreta siffror kring vad deras kompetensutvecklingsdagar kan ge för värde. En aspekt som berör oss är att samtliga intervjuade anser att ”Training Days” är ett oerhört bra verktyg för att påverka kompetensen inom företaget och påpekar att investeringar i kunskap inte bör ses som en kostnad, utan just som en investering. De som deltar i ”Training Days” är till allra största del ingenjörer och klassificeras enligt Chen och Lin (2004) in i ruta två enligt deras modell för klassificering av olika typer av yrkesgrupper. GKN Aerospace Sweden AB arbetar i linje med författarnas modell där utbildningar av denna yrkesgrupp ses som investeringar och inte som rena kostnader. Chen och Lin (2004) menar att denna yrkesgrupp är relativt lätt att erhålla från arbetsmarknaden, vilket gör att de inte är särskilt unika. Dock kan denna yrkeskategori skapa värde, vilket vi antar att det aktuella företaget också anser och är en av orsakerna till att konceptet finns.

Det faktum att GKN Aerospace Sweden AB överhuvudtaget arbetar aktivt med kompetensutveckling och att höja kompetensnivån på företaget genom "Training Days" anses vara mycket positivt. De arbetar kontinuerligt med att uppdatera, förnya och höja kompetensnivån inom företaget med hjälp av utbildningskonceptet. Detta kan liknas vid det påstående som samtliga författare Chen och Lin (2004), Gamerschlag (2013), Kujansivu och Lönnqvist (2007) samt Adams och Waddle (2002) nämner, att karriär och kunskap är en färskvara som ständigt behöver uppdateras och är en faktor som kan vara avgörande för ett företags resultat och överlevnad.

Dock får vi uppfattningen om att informanterna anser att budget, modeller, kalkyler och uppskattningar över vilket värde denna typ av investering ger är irrelevant och i vissa fall onödigt. Vi kan förstå resonemanget angående att uppskattade siffror aldrig ger en konkret och rättvis bild av verkligheten, dock anser vi att det kan vara bättre med en fingervisning om hur saker och ting ser ut och fungerar än att inte alls vara medveten om vilka effekter det kan ge. Dock verkar detta inte vara något ovanligt bland företag, då Adams och Waddle (2002) i sin studie visar att hela 85 procent av brittiska företag inte undersökte vilka effekter som investering i kompetensutveckling och utbildning kan medföra. Att inga styrdokument eller andra dokumentationer finns kring utbildningsinsatserna kan vi även se som bristande, då det kan förtydliga syftet med "Training Days" ytterligare. Det kan konkretisera och tydliggöra vilket mål man som företag har både generellt med konceptet och mer specifikt med enskilda utbildningstillfällen. Genom att dokumentera och konkretisera, med hjälp av styrdokument och modeller, kan värdet av investeringar i kompetensutveckling synliggöras och blir mer påtagligt, vilket Chong et al. (2000) påpekar.

Företaget anser att resurser som läggs på utbildning och kompetens inte ska ses som en kostnad utan snarare som en investering, eftersom det inbringar ett stort värde för företaget som helhet. Trots detta arbetar företaget inte aktivt med att konkretisera och synliggöra värdet av investeringen. Vilket värde upplever deltagarna och vilka effekter medför kompetensutvecklingen? Detta är frågor som företaget inte tidigare har ställt, utan skedde för första gången under denna undersökning. Med hjälp av enkätsvaren kan företaget konkretisera värdet och effekterna, vilket senare kan appliceras i diverse modeller. Adams och Waddle (2002) nämner dock att vissa företag undviker att göra utvärderingar av denna typ av investeringar eftersom det då kan visa sig att företaget gjort felaktiga beslut och att investeringen inte varit lönsam. Detta är inget som förekommer på företaget, då utvärderingar sker kontinuerligt efter varje utbildningstillfälle. Dock förekommer, som tidigare nämnts, ingen beräkning av investeringen vilket kan tyda på att det förekommer en osäkerhet kring om investeringen verkligen är lönsam eller inte.

5.3.1 Föreslagen beräkningsmodell

I den teoretiska referensramen har vi presenterat flera olika beräkningsmodeller, dock valde vi att tillämpa modellen bottom-line i vår studie, vilket syftar till att låta deltagarna utvärdera investeringen och dess värde (Smith, 2004). Innan beslutet togs att det var denna modell undersökningen skulle grunda sig kring, presenterade vi även bland andra; ROI-metoden, kostnadseffektivitetsmodellen och återbetalningsmetoden, dessa valde vi dock efter övervägande bort. Anledningen till varför vi inte valde ROI-metoden var att den utgår ifrån att man ska beräkna avkastning på investerat kapital i monetära termer, och eftersom vi inte har tillgång till några siffror kring ”Training Days” var det inte möjligt för oss att tillämpa denna modell. Nackdelen med denna är att den endast kan ge ett kvantitativt resultat i monetära termer. Den andra modellen vi valde bort var kostnadseffektivitetsmodellen. Anledningen till detta var att det krävs beräkning av totala kostnader för utbildningen, detta för att kunna uppskatta fördelarna med utbildningen. Återigen har vi inte tillgång till några siffror vilket gör det svårt att genomföra denna modell. Återbetalningsmetoden är den sista beräkningsmodellen. Den beräknar återbetalningstiden för den tid det tar för kompetensutbildningen att betala tillbaka sig själv. En av orsakerna som gjorde att vi inte valde denna är att den är en förenklad modell, vilket kräver att man kompletterar den med någon annan modell. Det är också en förutsättning att ha tillgång till monetära siffror för beräkningen. Den berättar endast hur lång tid investeringen tar att betala tillbaka, dock behandlar den inte vilket värde det ger för företaget i framtiden, vilket vår undersökning i huvudsak grundar sig kring.

5.3.2 Bottom-line som investeringverktyg

Den beräkningsmodell vi alltså valt att applicera och tillämpa på företagets utbildningsdagar “Training Days” är bottom-linemodellen. Det är en modell som är relevant för företaget att använda då den blandar den kvalitativa och kvantitativa metodiken, både med utvärdering och eventuella monetära mått inkluderade. Detta tycker vi även avspeglar vår studie och dess inriktning med en blandning av de olika metoderna.

Eftersom studien till stor del baseras på att utvärdera vad deltagarna själva anser gällande “Training Days” känns bottom-line som en relativt självklar modell, där Smith (2004) menar att modellen baseras på utvärdering och att deltagarna är delaktiga i utvärderingen. Vi tror att den enkät som skickats ut till samtliga inbjudna till “Training Days” skulle fungera bra som en mall för det frågeformulär som föreslås i bottom-linemodellen enligt Smith (2004) och Campbell (1995). I den enkät som utformats ingår bland annat frågor som berör hur deltagarna tillämpar och använder kunskapen från utbildningsdagarna och vilket värde som utbildningen ger deltagarna. I nuläget sker det en uppföljning och utvärdering efter varje enskilt “Training Days”-tillfälle, dock består dessa frågor av mer specifik karaktär på utvärdering av kurser och lärare och berör inte frågor som kan utvärdera vilka effekter och vilket värde deltagarna upplever att utbildningsdagarna medför.

Vi kan hålla med Campbell (1995) i det resonemang angående att det är deltagarna själva som upplever och tar del av utbildningarna och som bäst kan reflektera och utvärdera om utbildningen varit värdefull eller inte. Även om det är svårt att mäta och konkretisera deltagarnas uppskattade värde tror vi att det kan vara betydelsefullt för företaget och ansvariga för utbildningsinsatserna att få information och kunskap om deltagarnas uppfattning och åsikter. Modellen innefattar även ett kvantitativt mått, där det totala värdet och effekter av investeringen jämförs med de kostnader som utbildningen innebär. Då vi inte haft möjlighet att ta del av några konkreta siffror eller ekonomiska uppgifter från företaget, exempelvis vad gäller timlönskostnader för de anställda, är det svårt att göra en relevant uppskattning för kostnader och intäkter. Att använda fiktiva eller påhittade siffror känns i denna studie irrelevant och orealistiskt, istället kan vi föreslå en beräkningsmodell som företaget i framtiden kan använda och själva applicera ekonomisk information. Vi kan dock ge tips, förslag och rekommendationer på hur företaget kan arbeta med modellen och vilka typer av kostnader de kan och bör inkludera.

För att inkludera monetära mått i modellen bör företaget undersöka vilka kostnader respektive uppskattade och eventuella intäkter som utbildningsinvesteringen kan medföra. Vi tror att företagets främsta kostnader, information hämtad från informantintervjuer, härrör från de anställdas frånvaro från ordinarie arbete vilket kan översättas till förlorad produktion i dess olika former. Övriga kostnader verkar härröra från eventuella externa lärare och viss arvode till interna lärare. Utöver detta tillkommer vissa mindre kostnader för enklare förtäring så som frukt och kaffe. Ovan nämnda representerar de kostnadsposterna som företaget har och är relativt enkla att beräkna. Utmaningen syftar istället till att beräkna och försöka kvantifiera de positiva effekter som uppstår i samband med investeringen, som slutligen ska kunna översättas till så kallade intäkter.

Efter datainsamlingen kan vi konstatera att vissa av de kurser som erbjuds på "Training Days" kan, i ett långsiktigt perspektiv, resultera i ökade vinster eller kostnadsbesparingar. Exempelvis erbjuds det kurser i ämnen och områden som kan vara avgörande för företagets affärer, vilket gör att en utbildning resulterar i fler affärer eller kostnadsbesparingar för mindre antal fel. Vänder man på problemet så kan det sägas att om utbildningen inte hade genomförts skulle detta istället kunnat resultera i att anställda gått miste om viktig information och därmed inte varit medvetna om de rådande regler och rekommendationer som existerar. Detta hade istället kunnat leda till förlorade intäkter och färre affärer. Ur den synpunkten är värdet och effekten av investering i kompetensutveckling och i "Training Days" ganska självklar och en uppskattning av antalet affärer som vinnas/förloras kan göras. Dessa kan ses som Adams och Waddles (2002) hårda faktorer som påvisar rena vinster och ökad produktivitet.

De mjuka faktorerna är alltid svårare att konkretisera och kvantifiera. Efter information och uppgifter från möten och enkäter kan vi se att investeringen i kompetensutveckling genom "Training Days" bland annat leder till ökad effektivitet, ökad kunskap och att deltagarna får tillgång till vissa nya arbetsuppgifter, som de inte kunnat genomföra tidigare. Detta kan liknas vid Adam och Waddles (2002) teori om att investering i kompetensutveckling och i synnerhet mjuka värden är svårt att mäta. Trots att detta kan vara svårt att kvantifiera och mäta är det trots allt ändå en uppskattning att deltagarna kan nyttja och använda den information som delges under utbildningsdagarna.

5.4 Sammanfattande diskussion

Slutligen kan sägas att "Training Days" som verktyg för kompetensutveckling ger effekter på både medarbetare och organisationen i sin helhet. Vi anser att utbildningsinsatserna är ett bra verktyg men att det kan förbättras, exempelvis genom fler externa lärare som ger ett större värde till deltagarna samt en förbättring genom att införa en slags kontroll över konceptet. Detta anser vi bäst kan genomföras med hjälp av bottom-line som fokuserar på deltagarna och blandar den kvalitativa och kvantitativa metodiken. Vi tror även att genom att införa aktuella styrdokument där syftet med varje enskilt "Training Days"-tillfälle uttrycks och fastställs kan hjälpa företaget att styra utbildningsinsatserna åt rätt håll och fylla dagarna med lämpligt och värdefullt kursinnehåll.

De effekter som kan urskiljas från den gjorda enkätundersökningen tyder främst på att deltagarna påverkas genom ökad effektivitet, förbättrad arbetsprestation och förbättrad kvalitet på medarbetarnas arbete. En ökad effektivitet tolkar vi som att medarbetarna kan utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivare, snabbare och mer strukturerat sätt vilket kan bidra till att de kan utföra fler uppgifter under kortare tid. En förbättrad arbetsprestation och arbets kvalitet tolkar vi som att medarbetarna kan klara av sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt med mer kunskap och med bättre kvalitet. Detta är synliga och konkreta effekter som "Training Days" medför, vilket tyder på att konceptet utgör ett värde för företaget. Vi tror även att "Training Days" som koncept kan bidra till en konkurrensfördel för företaget, även om det inte explicit uttrycks. Utbildningsinvesteringen bidrar till en högt kompetent personal vilket anses vara konkurrenskraftigt gentemot andra företag inom samma bransch. Konceptet verkar, från deltagare, vara uppskattat och omtyckt och då resultatet från enkätundersökningen och informantintervjuer tyder på ett positivt värde från investeringen anser vi att GKN Aerospace Sweden AB bör fortsätta med utbildningsinsatserna.

6. Slutsats

Nedan kommer studiens slutsatser med följande rekommendationer att presenteras och reflektioner över studien samt förslag till fortsatt forskning kommer diskuteras.

6.1 Studiens slutsatser

Syftet med studien har handlat om att tillgodose GKN Aerospace Sweden AB med önskad information angående deras utbildningskoncept "Training Days". Studiens slutsatser kommer nedan att presenteras genom att besvara studiens forskningsfrågor;

Hur kan värdet av investering i kompetensutveckling med hjälp av en beräkningsmodell konkretiseras?

Med hjälp av olika beräkningsmodeller kan värdet av investeringar i kompetensutveckling uppskattas och konkretiseras. Att tillämpa bottom-linemodellen på "Training Days" anses enligt oss vara relevant och väsentlig för företaget, då den blandar den kvalitativa och kvantitativa metodiken. I modellen tas det hänsyn till både monetära mått och mått av utvärderingskaraktär. Vi föreslår att använda vår enkät som mall eller grund för att i fortsättningen kunna utvärdera och uppskatta deltagarnas upplevda värde, vilken går mer på djupet jämfört med företagets egen utvärdering.

Vilka effekter medför "Training Days" på organisationen och medarbetarna ur ett personalekonomiskt perspektiv?

De effekter som investeringar i kompetensutveckling, genom "Training Days", medför innebär till största del ökad effektivitet, förbättrad arbetsprestation samt förbättrad kvalitet på medarbetarnas arbete. Respondenterna anser även att "Training Days" genererar ett värde i form av mer generell kunskap samt fördjupade kunskaper. Medarbetarna kan även få en ökad förståelse för varandras arbete och andra avdelningar, vilket vi tror kan leda till social tillfredsställelse. Ur ett organisatoriskt perspektiv erhålls en konkurrensfördel då medarbetarna besitter en djup och generell kunskap, samt att det förmodligen har en viss påverkan på företagets ekonomiska resultat som kan härledas till den ökade effektiviteten.

Då vår svarsfrekvens från enkätundersökningen utgjordes av cirka 35 procent av respondenterna kan vi inte dra några generella slutsatser, men det visar ändå en tydlig indikering på att "Training Days" ger ett ökat värde hos de anställda. Vilket vi nämnde tidigare, finner vi att de externa föreläsarna ger störst värde och effekt för deltagarna samt bidrar till störst inläring.

6.1.1 Rekommendationer

Våra rekommendationer till GKN Aerospace Sweden AB angående utbildningskonceptet ”Training Days” är att införa någon form av systematiserad utvärdering över upp-skattade kostnader och intäkter. Vi tror att detta skulle bidra till att lättare kunna konkretisera och åskådliggöra vilka effekter och värden kompetensutvecklingen medför på både den enskilde medarbetaren och på organisationen i sin helhet. Ytterligare en rekommendation syftar till att utöka användningen av externa lärare i utbildnings-konceptet, vilket vi tror skulle ge ett större värde för deltagarna.

6.2 Reflektioner över studien

Om det hade funnits förutsättningar att få ta del av företagets ekonomiska information angående timlöner och andra kostnader hade det kunna ge oss en annorlunda förutsättning i arbetet. Vi hade då istället kunna applicera verkliga siffror in i den valda beräkningsmodellen och gett företaget ett mer konkret och verklighetsbaserat förslag. Om förutsättningarna varit annorlunda skulle det även kunnat leda till att vi valt en annan modell att tillämpa för ”Training Days”.

Om det funnits annorlunda förutsättningar vad gäller tidsutrymme hade vi förmodligen kunnat intervjua fler informanter samt förlängt svarstiden för enkätundersökningen, vilket skulle kunna förstärkt svaren och informationen. Det bör även noteras att det finns, utöver de fyra modeller som presenterats i den teoretiska referensramen, en hel uppsjö av modeller för beräkningar av personalkostnader, utbildningskostnader och kompetensutveckling. Men med hänvisning till tidsbegränsning har inte alla dessa modeller kunnat presenteras. Det skulle även vara orimligt att låta en teoretisk referensram endast bestå av en uppgrändning av modeller, varpå vi valde att belysa ett färre antal.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Förslag till fortsatt forskning syftar till att utveckla fler modeller som kan användas vid konkretisering och beräkning av investering i kompetensutveckling samt vägleda företaget ytterligare. En studie som går mer på djupet angående värdet och effekterna från kompetensutveckling kan genomföras. En jämförelse med andra företag och branscher angående deras sätt och metod att arbeta med intern kunskap kan också utföras. Ett förslag till fortsatt forskning kan även vara att inte endast utvärdera och undersöka ”Training Days” utan även andra områden av kompetensutveckling inom företaget.

Referenslista

Adams, D & Waddle, C (2002). Evaluating the return from management development programmes: individual returns versus organizational benefits, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14, 14-20.

Backman, J (2008). *Rapporter och uppsatser (2 uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.

Barsh, J & Carpozzi, M (2008). Making innovation risk. *Strategic Finance*, 89, 3-16.

Björklund, M & Holmqvist, Y (1999). *Personalekonomisk redovisning - en praktisk handledning*. Malmö: Liber AB.

Björklund, M & Paulsson, U (2003). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.

Braun, V & Clarke, V (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

Bryman, A & Bell, E (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder (3 uppl.)*. Oxford: Oxford University Press.

Campbell, C, (1995). A primer on determining the cost-effectiveness of training – part 2, *Industrial and Commercial Training*, 27, 17-25.

Cantrell, S, Benton, J, Laudal, T & Thomas, R (2006) Measuring the value of human capital investments: the SAP case. *Strategy & Leadership*, 34, 43-52.

Carniero, A (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4, 87-98.

Catasús, B, Högberg, O & Johrén, A (2012). *Boken om personalekonomi*. Malmö: Liber.

Chen, M & Lin, J (2004). The role of human capital cost in accounting. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 116-130.

Chong, C, Holden, T, Wilhelmij, P & Schmidt, R (2000). Where does knowledge management add value? *Journal of Intellectual Capital*, 1, 366-380.

- Dalen, M (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Edvinsson, L & Malone, M (1997). *Intellectual capital – realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.
- Ejlertsson, G (2005). *Enkäten i praktiken - en handbok i enkätmetodik (2 uppl.)*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gamerschlag, R (2013). Value relevance of human capital information. *Journal of Intellectual Capital*, 14, 325-345.
- Granberg, O & Ohlsson, J (2005) Kollektivt lärande i team, *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 10, 227-243.
- Holme, I. M & Solvang, B. K (1997). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johansson, U (1999). Why the concept of human resource costing and accounting does not work: A lesson from seven Swedish cases. *Personnel Review*, 28, 91-107.
- Johansson, U & Johrén, A (2011). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber AB.
- Kujansivu, P & Lönnqvist, A (2007). Investigating the value and efficiency of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 8, 272-287
- Kylén, J-A (2004). *Att få svar*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.
- Lee, C. H & Bruvold, N. T (2003) Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 981-1000.
- Merriam, S. B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nilsson, P, Wallo, A, Rönnqvist, D & Davidson, B (2011). *Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Palacios-Marqués, D, Peris-Ortiz, M & Merigó, J M (2013). The effect of knowledge transfer on firm performance: An empirical study in knowledge-intensive industries. *Management Decision*, 51, 973-985.

Rushinck, A (1983). Capital budeting techniques, the payback period, the net present value, the internal rate of return and their computer applications. *Managerial Finance*, 9, 11-13.

Silvian, R & Cuganesan, S (2006). Investigating the management of knowledge for competitive advantage: A stratetig cost management perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 7, 309-323.

Smith, I. W (2004). Continuing professional development and workplace learning 9: human resource development: measuring return on investment. *Library Management*, 25, 318-320.

Sudarsanam, S, Sorwar, G & Marr, B (2006). Real options and the impact of intellectual capital on corporate value. *Journal of Intellectual Capital*, 7, 291-308.

Trost, J (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Yang, J-T (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11, 83-90.

BILAGA 1 - ENKÄT

1. How long have you worked at GKN Aerospace (and former Volvo Aero)? *

- 1-5 years
 - 6-10 years
 - 11-15 years
 - 16-20 years
 - More than 20 years
-

2. Which department/work area do you belong to? *

- Design
 - Analys
 - Materials & Processes
 - Others
-

3. Have you ever previously participated in the "Training Days"? *

- Yes
 - No
-

4. Estimated, how many times have you participated in the "Training Days"?

Note that the "Training Days" is held twice a year, counting every single time. *

- 1 time
 - 2 times
 - 3 times
 - 4 times
 - 5 times
 - 6 times
 - 7 times
-

5. If you have not participated in a individual "Training Days" occasion, why is that? You may check multiple boxes. *

- Lack of time
 - Out of town
-

- Illness
- Not been interested
- Others

6. What is the purpose of "Training Days", according to you?

7. What is your opinion about that "Training Days" is held twice a year? *

- There are too many times
- It is moderate
- There are too few times
- It is unnecessary

8. What do you think about that "Training Days" for the most part is led by internal trainers within the company? *

- It works well
- It works less well

9. If you answered "It works less well" in the previous question, why is that?

10. Would you wish that "Training Days" were led by more external teacher, outside of the company? *

- Yes
- No

11. What value do you think the "Training Days" gives you? You may check multiple boxes. *

- More general knowledge
- More in-depth knowledge
- Social satisfaction
- No value
- Others

12. Do you feel that the knowledge and information you get from the "Training Days" is valuable and will help you to improve your work? *

- Yes
- No

13. In what way do you think that the knowledge of "Training Days" affect your work? You may check multiple boxes. *

- Increased efficiency
- Increased enjoyment
- Improved job performance
- Better quality on my work
- Less absence from work
- Fewer errors
- Allows for new tasks
- Knowledge from the "Training Days" does not affect my work
- Others

14. How many hours do you estimate that you spend on each individual "Training Days"? *

- 1-2 hours
- 3-4 hours
- 5-6 hours
- 7-8 hours
- 9-10 hours
- 11-12 hours
- More than 12 hours

15. Do you feel that you have the ability to affect and influence the arrangement of "Training Days"? *

- Yes
- No

16. If "Yes" in the previous question, what can you influence?

17. How do you experience your leader/manager gives priority to you as employees to participate in the "Training Days"? *

- It is mandatory that we attend
- It is appreciated that we participate
- It is not appreciated that we participate
- Don't know

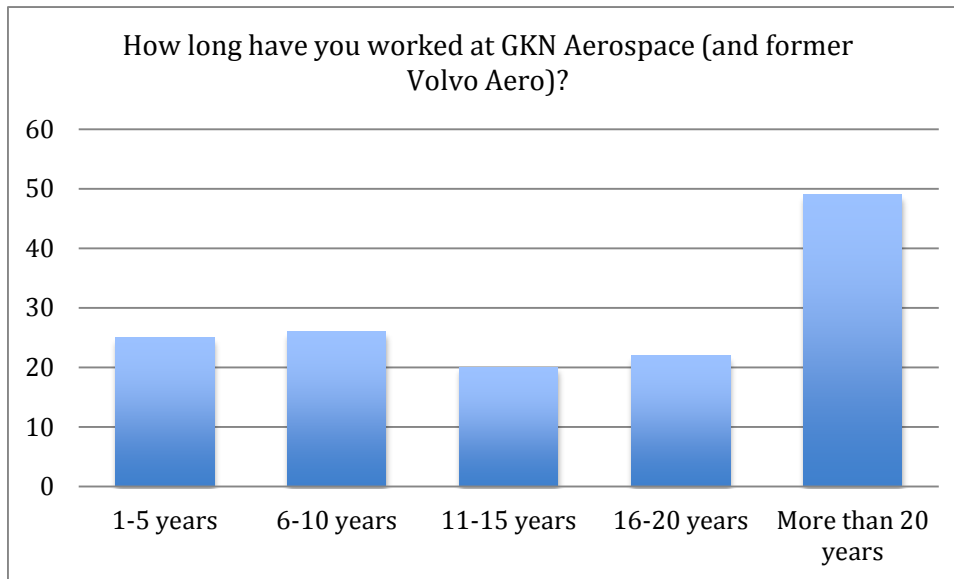
BILAGA 2 – SAMMANSTÄLLDA ENKÄTSVAR

I följande bilaga presenteras resultaten från enkätsvaren, såväl i text som i diagram.

1. Fråga 1

Totalt svarade 142 respondenter. 25 personer har arbetat på företaget i 1-5 år, 26 personer i 6-10 år, 20 personer i 11-15 år, 22 personer i 16-20 år och 49 personer i mer än 20 år.

Diagram 1



2. Fråga 2

Totalt svarade 142 personer varav 48 arbetade inom Design, 24 inom Analysis, 36 inom Materials & Processes och 34 valde Others. Dessa avdelningar är företagets allmänna indelningar enligt organisationsschemat.

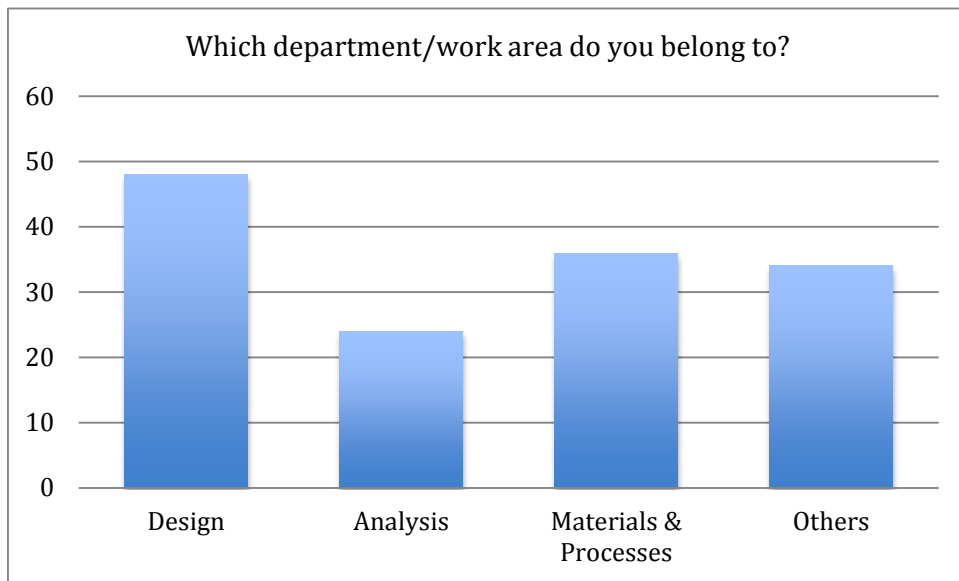


Diagram 2

3. Fråga 3

Totalt svarade 142 respondenter varav 138 svarade ja och 4 svarade nej.

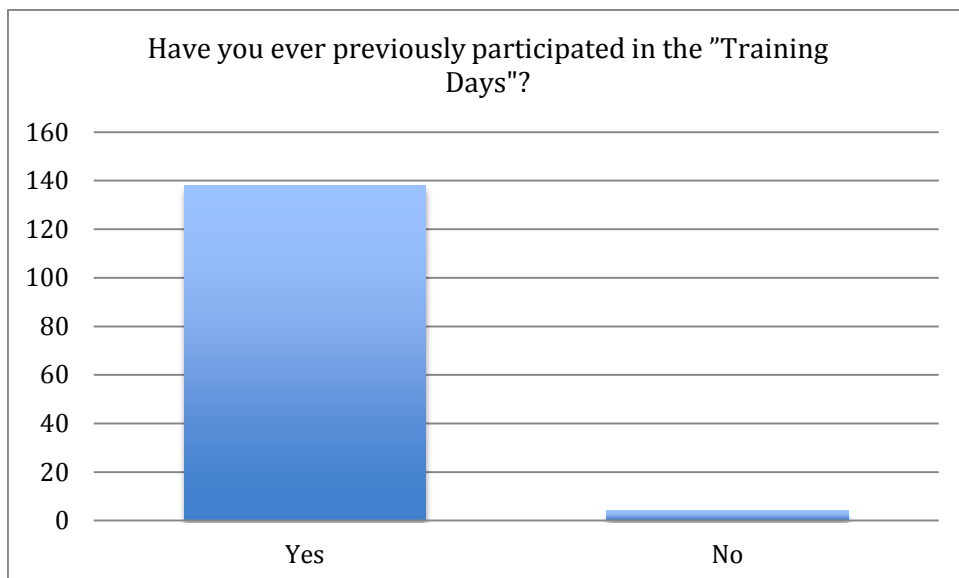


Diagram 3

4. Fråga 4

Totalt svarade 142 respondenter, varav 6 personer hade deltagit 1 gång, 3 personer hade deltagit 2 gånger, 9 personer hade deltagit 3 gånger, 27 personer hade deltagit 4 gånger,

23 personer hade deltagit 5 gånger, 19 personer hade deltagit 6 gånger och 55 personer av respondenterna hade deltagit 7 gånger.

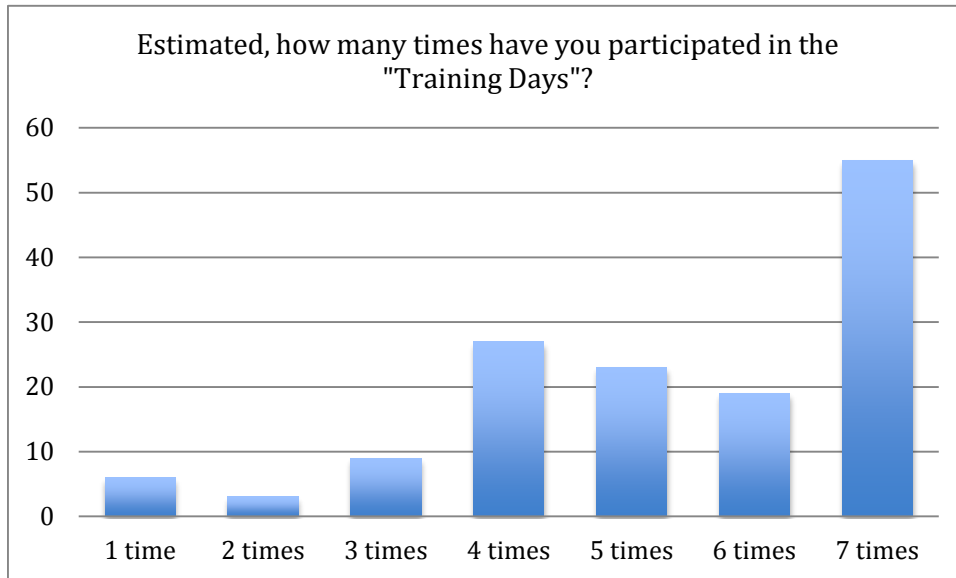


Diagram 4

5. Fråga 5

Totalt svarade 142 respondenter, dock hade de möjligheten att välja flera alternativ. Därför stämmer inte antalet i förhållande till personer. 61 personer svarade brist på tid, 40 personer svarade bortrest, 23 personer svarade på grund av sjukdom, 9 personer svarade att de inte var intresserade och 52 personer svarade övrigt/andra.

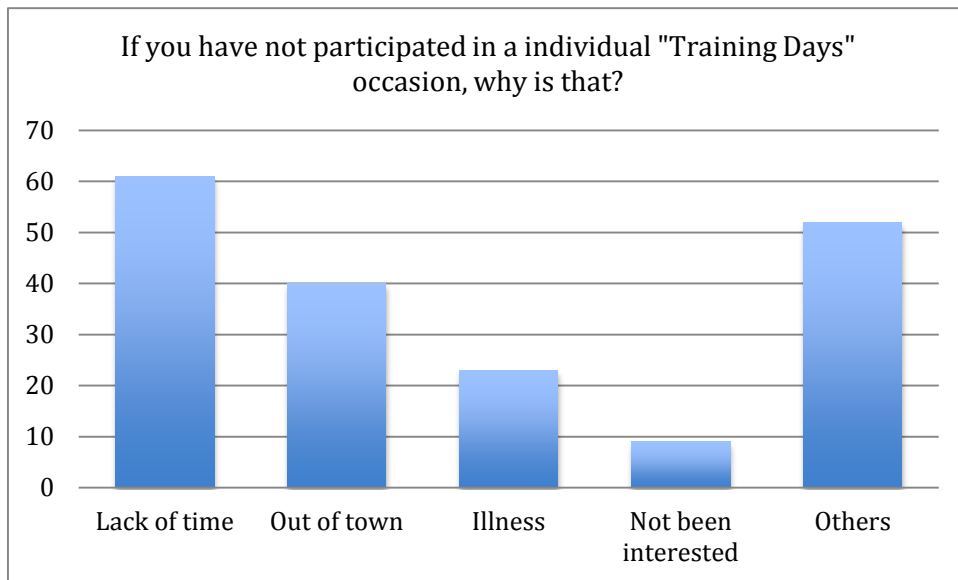


Diagram 5

6. Fråga 6

Totalt svarade 109 respondenter i egen text. Samtliga svar kommer inte redogöras nedan, utan vi har istället tolkat svaren och identifierat vissa mönster i svaren. Citaten nedanför representerar de vanligast förekommande svaren, dock i olika former.

What is the purpose of "Training Days", according to you?

"General knowledge about other departments, learning new things and get a deeper understanding in some areas"

"Få information om vad angränsande avdelning arbetar med samt fördjupa kunskaper inom vissa områden samt utvecklas på ett mer personligt plan"

"Att på ett enkelt och smidigt sätt vidareutbilda sig inom olika för arbetet nödvändiga områden eller få möjligheten att vidga sina vyer och få inspiration genom att gå på en föreläsning om något som är utanför det man dagligen jobbar med"

"Utbilda medarbetare i tekniska ämnen, samt informera om pågående projekt"

"Opportunity to share knowledge/information. Supporting continuous learning within the organization"

"I have difficulties in seeing the purpose of Training Days in the long term. At the moment (and for the last years), this is the only reaccuring training/education that exists at the company and as that its effect on personal development is very limited"

7. Fråga 7

Totalt svarade 142 respondenter, varav 118 svarade att det är lagom och 22 personer svarade att det är för många gånger. 1 person svarade att det är för få gånger och 1 person svarade att det är onödigt.

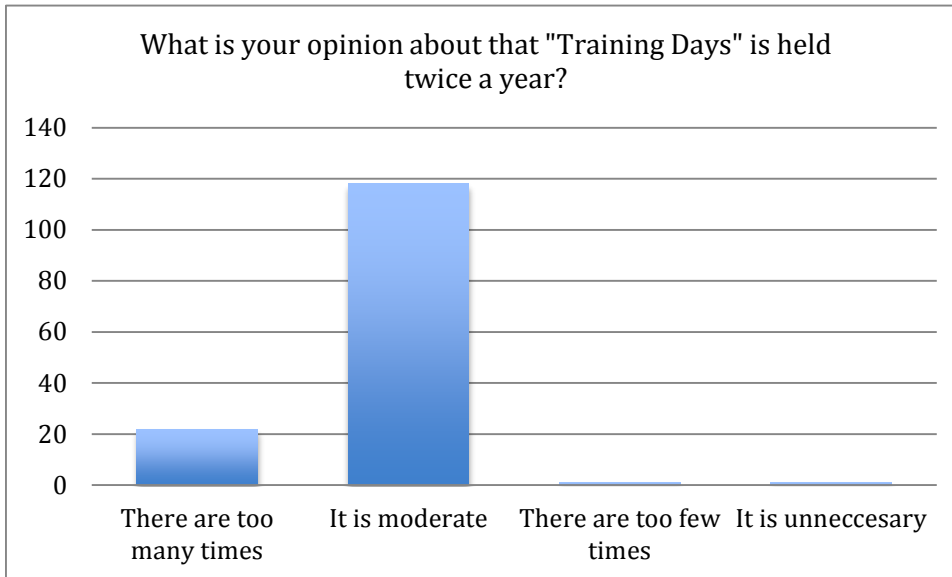


Diagram 7

8. Fråga 8

Totalt svarade 142 personer, varav 114 personer svarade att det fungerar bra med interna lärare medan 28 personer svarade att det fungerar mindre bra.

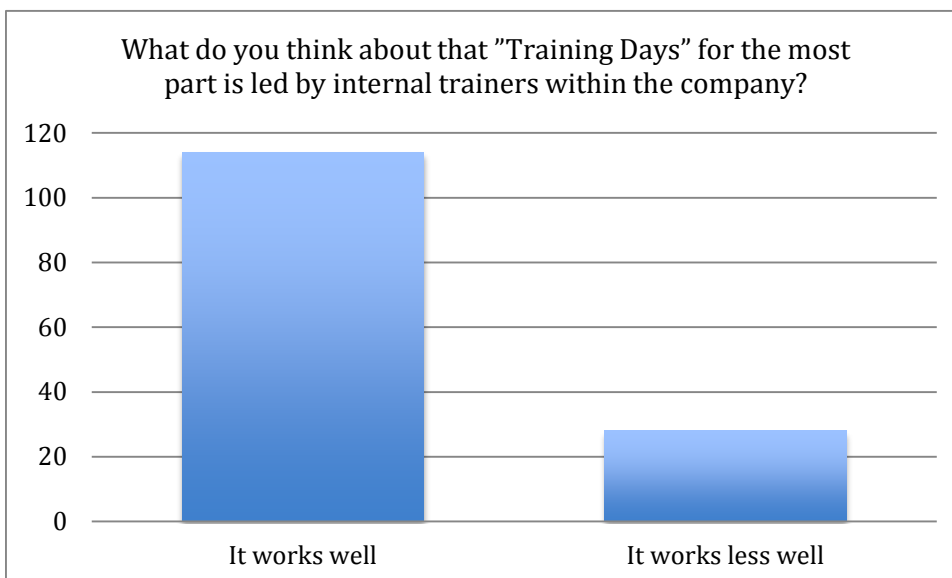


Diagram 8

9. Fråga 9

Totalt svarade 30 personer. Samtliga svar kommer inte redogöras nedan, utan vi har istället tolkat svaren och identifierat vissa mönster och likheter i svaren. Citaten nedanför representerar de vanligast förekommande svaren, dock i olika former.

If you answered "It works less well" in the previous question, why is that?

"People that is invited from outside the company is usually much better speakers"

"Engineers tend to be to detailed and also they have less skill in presenting"

"We need a wider perspective"

"Lack of pedagogic skills"

"I think a combination is needed since not all subject have good internal teachers. It is valuable to have a few experts form the outside. It broadens our horizons. Also the concept oh such short classes makes it difficult to have more in depth knowledge"

10. Fråga 10

Totalt svarade 142 personer på frågan. 91 personer svarade ja och 51 personer svarade nej.

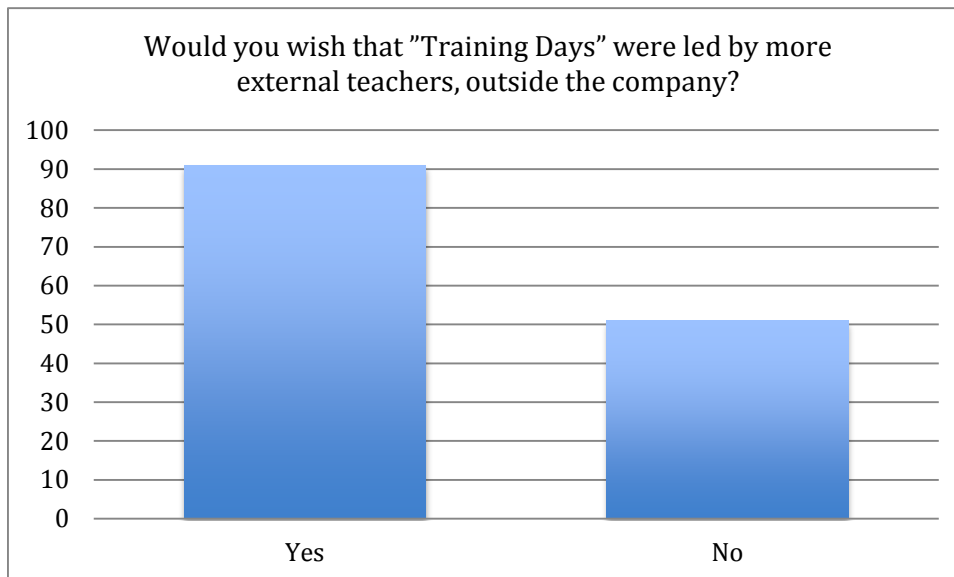


Diagram 10

11. Fråga 11

142 personer svarade, varav 134 personer svarade mer generell kunskap, 66 personer svarade mer fördjupad kunskap, 40 personer svarade social tillfredsställelse, 4 personer svarade inget värde och 10 personer svarade övrigt/andra.

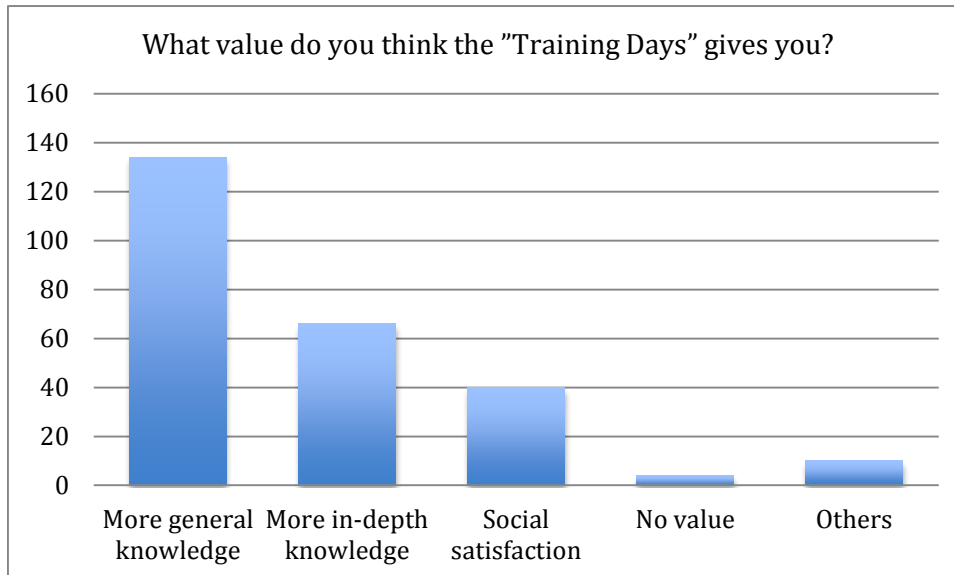


Diagram 11

12. Fråga 12

Totalt svarade 142 personer, varav 124 svarade ja och 18 svarade nej.

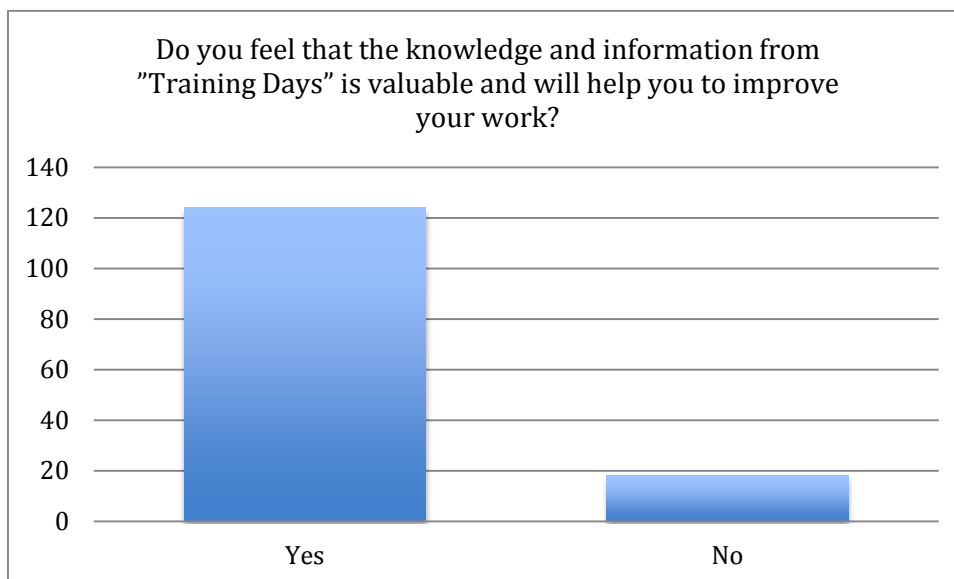


Diagram 12

13. Fråga 13

Totalt svarade 142 personer, dock hade de möjligheten att välja flera alternativ. Därför stämmer inte antalet i förhållande till personer. 65 personer svarade ökad effektivitet, 42 personer svarade ökad trivsel, 53 personer svarade förbättrad arbetsprestation, 70 personer svarade bättre kvalitet på arbetet, 1 person svarade mindre frånvaro, 20 personer svarade färre fel, 26 personer svarade att det ger möjlighet till nya arbetsuppgifter, 16 personer svarade att kunskapen inte påverkar deras arbete och 20 personer svarade övrigt/andra.

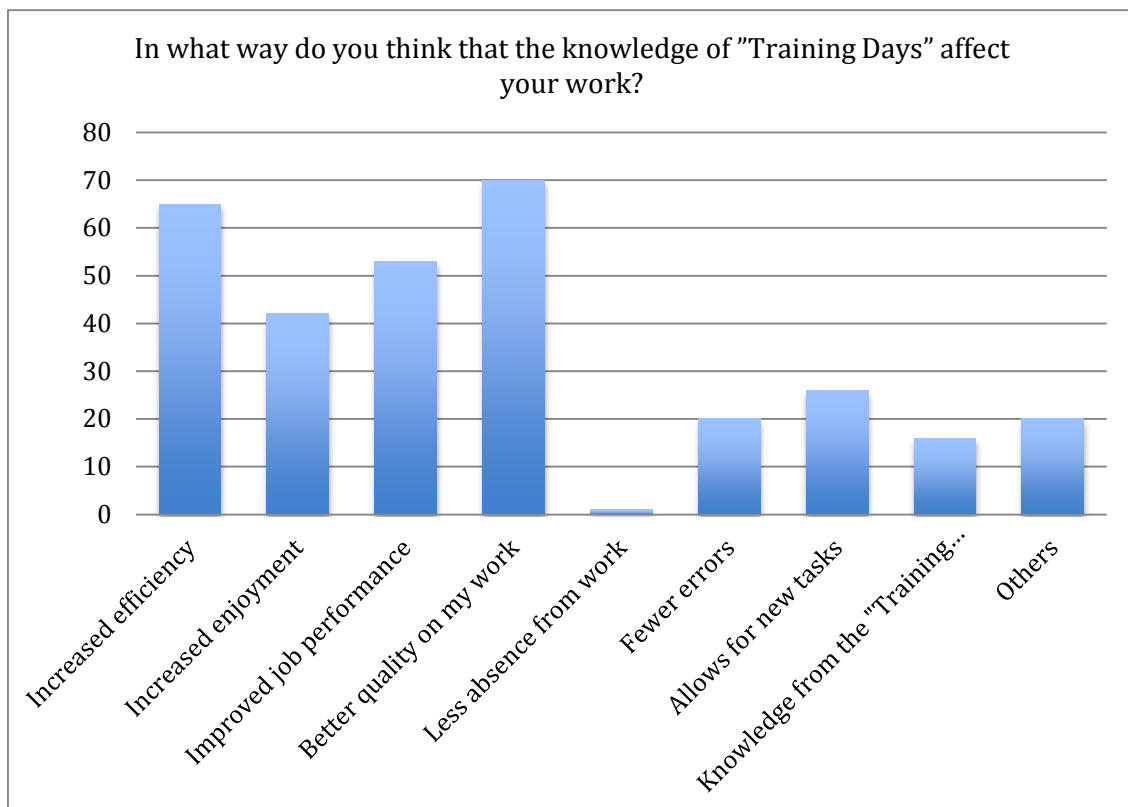


Diagram 13

14. Fråga 14

Totalt svarade 142 personer. 1 person svarade 1-2 timmar, 13 personer svarade 3-4 timmar, 19 personer svarade 5-6 timmar, 25 personer svarade 7-8 timmar, 38 personer svarade 9-10 timmar, 30 personer svarade 11-12 timmar och 16 personer svarade mer än 12 timmar.

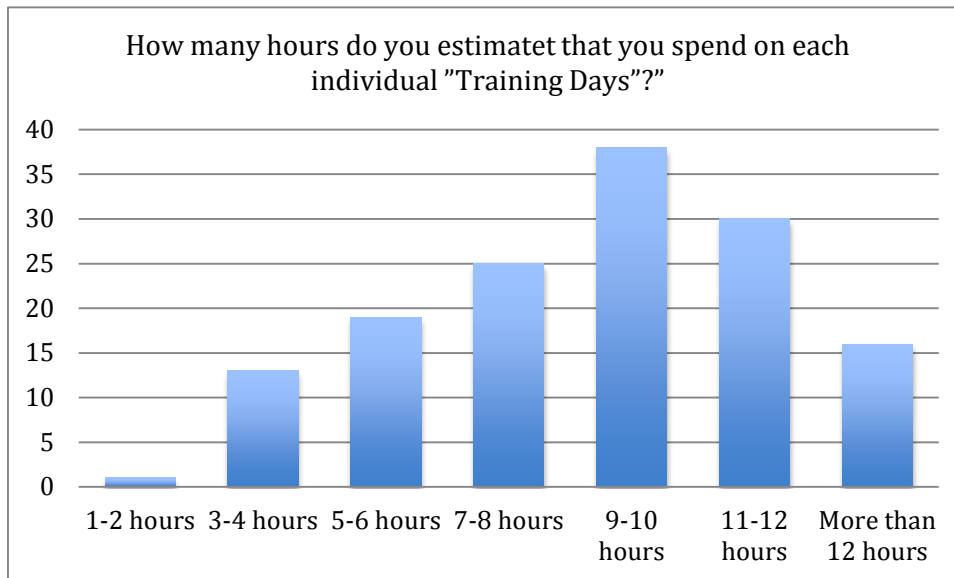


Diagram 14

15. Fråga 15

142 personer svarade på frågan, 71 personer svarade ja och 71 personer svarade nej.

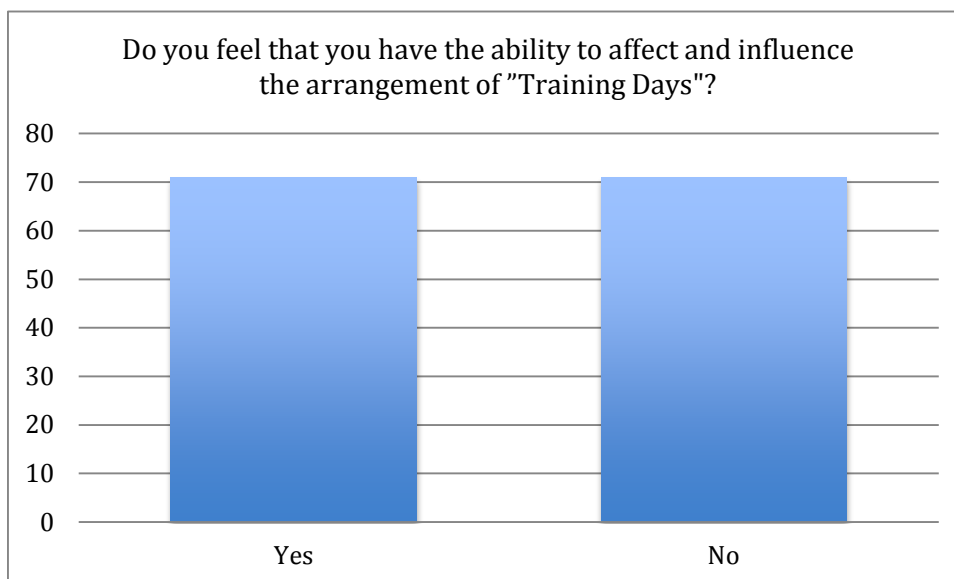


Diagram 15

16. Fråga 16

61 personer svarade på frågan i egen text. Samtliga svar kommer inte redogöras nedan, utan vi har istället tolkat svaren och identifierat vissa mönster i svaren. Citaten nedanför representerar de vanligast förekommande svaren, dock i olika former.

If "Yes" in the previous question, what can you affect?

"Course content"

I can give input what courses i would like to see in future TD's"

Come with proposals on trainings/courses"

"Jag kan föreslå kurser"

"Through the department and up the organization"

"Påverka utbudet"

"Can influence the theme of the sessions, but not that much the content"

17. Fråga 17

Totalt svarade 142 personer, där 62 personer svarade att det är obligatoriskt att delta, 69 personer svarade att det uppskattas att de deltar, 0 personer svarade att det inte uppskattas att de deltar och 11 personer svarade vet ej.



Diagram 17

BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE 1



Intervjuguide

Vi är två studenter som för närvarande skriver vårt examensarbete inom redovisning vid Högskolan Väst, Trollhättan. Syftet med arbetet är att undersöka värdet av investering i kompetensutveckling, närmare bestämt värdet av utbildningsinsatsen ”Training Days”. Examensarbetet kommer slutligen mynna ut i en beräkningsmodell för intäkter och kostnader samt utvärdera vilka övriga effekter som denna typ av investering kan medföra. Informantintervjuerna kommer att användas som empiriskt material i studien för att ligga till grund för analys och slutsatser. Intervjun kommer att, om detta tillåts, spelas in med hjälp av mobiltelefon för att lättare kunna bearbeta materialet. Eventuella citeringar kan förekomma. Samtliga respondenter kommer att tilldelas anonymitet och endast befattning kommer eventuellt att användas som benämning i arbetet.

1. Beskriv Din yrkesbefattning/titel på GKN Aerospace.
2. Vad är Din befattning/roll vad gäller ”Training Days”?
3. Hur länge har Du jobbat med ”Training Days”?
4. Har det skett någon förändring i upplägget av dessa utbildningsinsatser? Fanns det några liknande insatser vad gäller kompetensutveckling innan ”Training Days”?
5. Vad har Ni för budget för ”Training Days”?
6. Har Ni någon beräkningsmodell/kalkyl för utbildningsinsatserna idag?
7. Hur följer Ni upp deltagarnas respektive lärarnas åsikter? Hur följs budgeten upp?
8. Hur uppfattar Du att deltagarna upplever dessa utbildningsdagar?
9. Vad finns det för riktlinjer/styrdokument kring ”Training Days”?
10. Vad anser Du är syftet med ”Training Days”?
11. Vilket värde tror Du att dessa utbildningsinsatser ger deltagarna? Kan ni på något sätt konkretisera/mäta dessa effekter?
12. Vad skulle kunna förbättras med ”Training Days”?

BILAGA 4 - INTERVJUGUIDE 2



Intervjuguide

Vi är två studenter som för närvarande skriver vårt examensarbete inom redovisning vid Högskolan Väst, Trollhättan. Syftet med arbetet är att undersöka värdet av investering i kompetensutveckling, närmare bestämt värdet av utbildningsinsatsen ”Training Days”. Examensarbetet kommer slutligen mynna ut i en beräkningsmodell för intäkter och kostnader samt utvärdera vilka övriga effekter som denna typ av investering kan medföra. Informantintervjuerna kommer att användas som empiriskt material i studien för att ligga till grund för analys och slutsatser. Intervjun kommer att, om detta tillåts, spelas in med hjälp av mobiltelefon för att lättare kunna bearbeta materialet. Eventuella citeringar kan förekomma. Samtliga respondenter kommer att tilldelas anonymitet och endast befattning kommer eventuellt att användas som benämning i arbetet.

1. Beskriv Din yrkesbefattning/titel på GKN Aerospace.
2. Kan du beskriva vad ”Training Days” är för något och vad det innebär?
3. Vad är Din befattning/roll vad gäller ”Training Days”?
4. Hur länge har Du jobbat med ”Training Days”?
5. Har det skett någon förändring i upplägget av dessa utbildningsinsatser? Fanns det några liknande insatser vad gäller kompetensutveckling innan ”Training Days”?
6. Har Ni någon beräkningsmodell/kalkyl för utbildningsinsatserna idag? Stämmer det att ni inte har någon budget för ”Training Days”?
7. Hur följer Ni upp deltagarnas respektive lärarnas åsikter?
8. Hur uppfattar Du att deltagarna upplever dessa utbildningsdagar?
9. Vad finns det för riktlinjer/styrdokument kring ”Training Days”?
10. Vad anser Du är syftet med ”Training Days”?
11. Vilket värde tror Du att dessa utbildningsinsatser ger deltagarna? Kan ni på något sätt konkretisera/mäta dessa effekter?

12. Vad skulle kunna förbättras med ”Training Days”?

BILAGA 5 – INTERVJUGUIDE 3



Intervjuguide

Vi är två studenter som för närvarande skriver vårt examensarbete inom redovisning vid Högskolan Väst, Trollhättan. Syftet med arbetet är att undersöka värdet av investering i kompetensutveckling, närmare bestämt värdet av utbildningsinsatsen ”Training Days”. Examensarbetet kommer slutligen mynna ut i en beräkningsmodell för intäkter och kostnader samt utvärdera vilka övriga effekter som denna typ av investering kan medföra. Informantintervjuerna kommer att användas som empiriskt material i studien för att ligga till grund för analys och slutsatser. Intervjun kommer att, om detta tillåts, spelas in med hjälp av mobiltelefon för att lättare kunna bearbeta materialet. Eventuella citeringar kan förekomma. Samtliga respondenter kommer att tilldelas anonymitet och endast befattning kommer eventuellt att användas som benämning i arbetet.

1. Beskriv Din yrkesbefattning/titel på GKN Aerospace.
2. Vad är Din befattning/roll vad gäller ”Training Days”?
3. Vad anser Du är syftet med ”Training Days”?
4. Hur ser budgeten ut för ”Training Days”? Vilka kostnader respektive intäkter beräknas det för dessa utbildningsinsatser?
5. Vad anser Du om budgeten? Är den lämplig eller skulle något behöva ändras?
6. Har budgeten varierat från år till år? Vad beror detta på?
7. Hur följs budgeten upp?
8. Finns det någon beräkningsmodell/kalkyl för dessa utbildningsinsatser idag?
9. Vilket värde uppskattar Ni att företaget får tillbaka av ”Training Days”? Kan Ni på något sätt kvantifiera eller mäta dessa effekter?
10. Rapporterar Du vidare den ekonomiska informationen kring ”Training Days” till någon annan? Arbetar ni flera ekonomer med dessa utbildningsinsatser?
11. I genomsnitt, vilken timlön har en anställd på teknikavdelningen?

12. Vad skulle kunna förbättras med ”Training Days”, både ur ett utbildnings- och ekonomiskt perspektiv?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se