



Göteborgs Universitet
Institutionen för Informatik
Magisteruppsats VT-2001

Att användas eller icke användas

En analys av förutsättningarna för implementation av ett
gruppvaruprogram

Handledare: Faramarz Agahi
Examinator: Kjell Engberg
Examinationsdatum: 2001-06-01

Författare: Christopher Zimonyi
Berndt Persson

Abstract

The main keyword in this Master thesis is 'acceptance'. Acceptance is crucial for the success of a trend, a TV-program, or a computer-program. If a product, service or concept is not accepted and used, the causes often lead to financial losses and bad will, often resulting in notice of dismissal or in a worst-case scenario bankruptcy. Development of software has created new possibilities for companies to enhance the competence among employees. An information technology that has made this development possible is called *groupware*, where the main objectives are to support communication, co-operation, and co-ordination within a working group. The possibility to early identify the knowledge and perceptions of a user makes it easier to avoid certain problems when developing software-applications. We, the authors of this Masters thesis, have focused our interest on factors that are crucial for acceptance and the use of groupware. During our earlier studies there has been a main focus of the importance to involve the users in the process of software engineering. We have found it interesting to use this knowledge in the real world and explore how people's perceptions influence the conditions for an implementation of a future software-application. This thesis has been made for the company Utbildning GTU AB. The purpose of this Master thesis is to conduct a fundamental analysis to examine the conditions for a successful implementation of a future groupware-application that supports recruitment and competence-improvement. The working title on this application is *REKO*. The main question of this thesis is as follows:

What are the conditions that REKO will be accepted and used by the users?

Methods used in this thesis are interviews and a statistical survey. The target group was the proposed users of *REKO*. The aim was to receive significant information about the proposed user attitudes towards using *REKO*. The conclusion drawn from the analysis is that the conditions are altogether too poor for acceptance and use of *REKO* that supports competence-improvement. The main reason for us making this conclusion is that, even though there is a great demand for this service, the analysis did show significant conflict of interests concerning the control of *REKO*. However, the conditions are all the better for acceptance and use of *REKO*, that only supports recruitment, since there is a great demand for this service. The analysis did not show any conflict of interests in this matter. We therefore recommend development and implementation of a groupware that supports recruitment.

Sammanfattning

I denna magisteruppsats är nyckelordet framförallt 'acceptans'. Acceptans är avgörande för hur framgångsrikt exempelvis ett klädmode, ett TV-program eller ett datorprogram skall bli. Då något av olika anledningar inte accepteras och används, leder detta ofta till ekonomiska förluster, försämrad goodwill, uppsägningar och i en del fall konkurs.

Utvecklingen inom programvarubranschen har skapat nya möjligheter att organisera företagets kompetensutveckling. En del av den informationsteknologi som möjliggjort denna utveckling kallas gruppvaruprogram, vars huvudsakliga uppgift är att stödja kommunikation, samarbete och koordination inom en grupp. Att tidigt kunna identifiera tilltänkta användares olika uppfattningar och kunskaper, innebär en möjlighet att undvika vissa problem vid utvecklingen av dessa gruppvaruprogram. Det vi (Berndt Persson & Christopher Zimonyi) intresserat oss för är vad som är avgörande för att ett gruppvaruprogram skall accepteras och nyttjas som avsett. Under våra tidigare studier har stor vikt lagts vid betydelsen av användarmedverkan under utvecklingen av ett system. Det har varit intressant att pröva dessa kunskaper i ett verkligt fall och konstatera hur olika uppfattningar om en verklighet påverkar förutsättningarna för implementation av ett tänkt datasystem. Magisteruppsatsen har utförts för Utbildning GTU AB.

Syftet med magisteruppsatsen har varit att utföra en grundläggande analys där ett antal faktorer undersöks för att klargöra förutsättningarna för acceptans och användning av ett framtida rekryterings- och kompetensutvecklingssystem inom fastighetsbranschen. I uppsatsen används arbetsnamnet *REKO* på det tilltänkta systemet. I arbetet med magisteruppsatsen har vi utgått från följande frågeställning:

Finns förutsättningar för att REKO skall accepteras och nyttjas av användarna?

De undersökningsmetoder som använts i uppsatsen har varit intervjuer och enkäter. Målgruppen har varit de tilltänkta användarna av *REKO*. Målsättningen har varit att få reda på hur de tilltänkta användarna ställer sig till att använda *REKO*. Den slutsats vi dragit av undersökningsresultaten är att förutsättningarna är alltför dåliga för att en fullständig implementation av *REKO* skall accepteras och nyttjas av användarna. Vi anser att *REKO*, som kompetensutvecklingssystem, skapar en intressekonflikt mellan Hall & Hultman och fastighetsföretagen. Därför anser vi att det inte finns någon framtid för *REKO* som kompetensutvecklingssystem. Däremot drar vi slutsatsen att *REKO* kan bli framgångsrikt som rekryteringssystem. *REKO* kan som rekryteringssystem fylla ett stort behov och utgöra ett komplement till den rekryteringsverksamhet fastighetsföretagen bedriver idag. *REKO* skapar i denna form inte någon intressekonflikt mellan Hall & Hultman och fastighetsföretagen. Vi rekommenderar därför en satsning på *REKO* som rekryteringssystem.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	7
Förändrade organisationsformer.....	8
Högre krav på kompetens.....	9
Användning av informationsteknologi.....	11
Problemområde.....	13
Syfte.....	14
Avgränsning.....	14
Frågeställning.....	14
Uppsatsens disposition.....	14
2. Teoretiskt ramverk	15
Motivering till val av teori.....	15
Leavitts diamant.....	16
Hedbergs imaginära organisationer.....	17
Giddens strukturationsteori.....	17
Strukturationsteorin.....	18
Människans roll i systemet.....	18
Administrativa system.....	19
Strukturens dubbelsidiga funktion.....	19
Regler.....	20
▪ Tolkningsschema.....	20
▪ Normer.....	20
Resurser.....	20
Tre analytiska dimensioner.....	22
Kritik mot strukturationsteorin.....	23
Avgörande faktorer för acceptansen av gruppvaruprogram.....	24
Motstånd till förändringar.....	24
Maktfaktorer.....	25
Kognitiv förmåga.....	27
Naturlig koppling till verksamheten.....	28
Fördelar med användandet.....	28
Organisationens kultur.....	29
En utförligare modell av Giddens strukturationsteori.....	30
3. Metoder	33
Intervjuer.....	33
Försökspersoner.....	34
Material.....	34
Procedur.....	35
Databehandling.....	35
Enkäter.....	36
Försökspersoner.....	36
Material.....	37
Procedur.....	37
Databehandling.....	38
4. Resultat från enkätundersökningen	39

5. Resultat & Diskussion	49
Inflytande & Makt	50
Resurser	50
▪ Motstånd mot förändringar	51
▪ Maktfaktorer	54
Meningsfullhet & Kommunikation.....	56
Tolkningsschema	56
▪ Kognitiv förmåga	57
▪ Naturlig koppling till verksamheten	59
Berättigande & Sanktioner	61
Normer.....	61
▪ Fördelar med användandet.....	62
▪ Organisationens kultur	64
Sammanfattande Diskussion	66
Kompetensutveckling.....	66
Rekrytering.....	68
6. Slutsats	69
7. Kritik av uppsatsen.....	71
Referenser	73
Bilagor	77
Bilaga 1: Intervjumall.....	77
Bilaga 2: Enkätformulär.....	79

Figurförteckning

Figur 2:1 Leavitts Diamant.....	16
Figur 2:2 Modell över Giddens strukturationsteori	22
Figur 2:3 En utförligare modell av Giddens strukturationsteori	31
Figur 4:1 Tillgång till dator.	40
Figur 4:2 Tillgång till Internet.	40
Figur 4:3 Frekvensen av Internet användandet.	41
Figur 4:4 Tillgång till e-post.	41
Figur 4:5 Skickar eller tar emot e-post.....	42
Figur 4:6 Själv styra inriktningen på sin vidareutbildning.....	42
Figur 4:7 Information om aktuella utbildningar.....	43
Figur 4:8 Information om lediga tjänster.	43
Figur 4:9 Byta arbetsplats inom en tioårs period.	44
Figur 4:10 Olika alternativ att få information på.	45
Figur 4:11 Inställning till att ha personliga uppgifter i ett datorsystem.	46
Figur 4:12 Inställning till att använda olika funktioner.	47

1. Introduktion

I denna magisteruppsats är nyckelordet framförallt 'acceptans'. Acceptans är avgörande för hur framgångsrikt exempelvis ett klädmode, ett TV-program eller ett datorprogram skall bli. Då något av olika anledningar inte accepteras och används, leder detta ofta till ekonomiska förluster, försämrad goodwill, uppsägningar och i en del fall konkurs. Enligt Clegg et. al. (1996) misslyckas 80-90% av alla implementationer av informationsteknologi (IT) med att nå uppsatta mål. Anledningarna till detta är sällan beroende på tekniska problem utan härrör från bristande uppmärksamhet på mänskliga och organisatoriska faktorer i systemutvecklingen. Eriksson (1999) hävdar att endast ett fåtal funktioner används hos implementerade datorprogram. Detta beror främst på avsaknad av förundersökning, dålig förankring av införandet och att personalen endast erhåller bristfällig utbildning på programmen.

Utvecklingen inom programvarubranschen har drivit fram nya organisationsformer tillsammans med nya sätt att arbeta och organisera arbete. En del av den informationsteknologi som möjliggjort denna utveckling kallas gruppvaruprogram vars huvudsakliga uppgift är att stödja kommunikation, samarbete och koordination inom en organisation. Att tidigt kunna identifiera tilltänkta användares olika uppfattningar och kunskaper, innebär en möjlighet att undvika vissa problem vid utvecklingen av dessa gruppvaruprogram.

Det vi (Berndt Persson & Christopher Zimonyi) intresserat oss för är vilka faktorer som är avgörande för att ett system skall accepteras och nyttjas som avsett. Under våra tidigare studier har stor vikt lagts vid vikten av användarmedverkan under utvecklingen av ett system. Det har varit intressant att pröva dessa kunskaper i ett verkligt fall och konstatera hur olika uppfattningar om en verklighet påverkar förutsättningarna för implementation av ett tänkt system.

Introduktionskapitlet är skrivet så att en bakgrund ges till arbetet med uppsatsen. Dispositionen lyder som följer:

Under rubriken 'Förändrade organisationsformer' beskrivs på ett övergripande plan dagens nya organisationsformer tillsammans med nya sätt att arbeta och organisera arbete. Under rubriken 'Högre krav på kompetens' beskriver de allt större kraven på kompetens som krävs av de anställda. Under rubriken 'Användning av informationsteknologi' beskrivs en del av den informationsteknologi som stödjer arbetet med kommunikation, samarbete och koordination inom en organisation. Under rubriken 'Problemområde' presenteras slutligen problemområdet med syfte, avgränsning och frågeställning.

Förändrade organisationsformer

Företag inom fastighetsbranschen arbetar idag med förändringsarbete för att möta de nya villkor som genomgått branschen. Traditionella hierarkiska och funktionsbaserade organisationer utsätts för förändringsprojekt för att bli mer process- eller nätverksbaserade. En förenklad bild av spännvidden mellan olika organisationstyper kan beskrivas genom att ställa ytterligheterna mot varandra. Vi ställer ett mekaniskt synsätt mot ett organiskt. På den mekaniska sidan finns den specialiserade, standardiserade och stela hierarkin. På den organiska finns den flexibla organisationen, med större diversifiering av produkter, smidigare auktoritetsmönster, snabba beslutsvägar och snabbare reaktioner på ändrade förutsättningar (Dahlbom & Mathiassen, 1993).

Dagens moderna organisationer porträtteras ofta i litteraturen som organisationer där innovation, snabbhet, service och kvalitet belönas. Dessa organisationer kräver också större flexibilitet och en högre grad av kompetens hos de anställda. Problem uppstår då organisationsstrukturen inte är anpassad efter situationen, vilket gör att det krävs någon form av omorganisation för att få en bättre passform (Bolman & Deal, 1997).

Naturliga åtgärder vid ändrade förutsättningar är att pressa kostnader, öka kvalitet och ta konkurrensfördelar genom strategiska satsningar. Det finns många ansatser för förändringsarbete inom en organisation och om de tidigare var inriktade på effektivisering och kostnadsreduktion så räcker detta inte till idag. Ett fokuskifte från produkt till marknad är nödvändig eftersom kvalitet i sig inte garanterar att kunden anser sig få god service. Kundens tillfredsställelse baseras på en djupare relation grundad i förståelse och kommunikation. Målen är idag viktigare än procedurerna och målen är ofta relaterade till kunden och kundens nytta av verksamheten. Källan för målen finns i relationen mellan kunden och verksamheten. Viktigare än att följa på förhand givna metoder är att uppfylla målet med nöjda kunder (Ljungberg, 1996).

Bengt Hall och Dennis Hultman på Utbildning GTU AB menar att ägande och förvaltning av hyreshus i grunden har samma syfte och mål som all annan affärsverksamhet, nämligen att verksamheten skall bedrivas med lönsamhet. Den marknad som utgör grunden för fastighetsägarens verksamhet är hyresmarknaden och utan hyresgäster finns inget lönsamt fastighetsföretagande. Hyresgästerna måste betraktas som kunder och är de som betalar verksamhetens kostnader och bidrar till lönsamhet. Att sträva efter nöjda kunder är därmed lika viktigt för fastighetsägaren som för övriga näringslivet.

Högre krav på kompetens

Enligt Bengt Hall och Dennis Hultman på Utbildning GTU AB är rekrytering och kompetensförsörjning en central fråga för många fastighetsföretag. Inte minst inom bygg- och fastighetssektorn upplever många företag att det dels är problematiskt att rekrytera ungdomar till branschen, dels blir det svårt att ersätta allt större pensionsavgångar, eftersom åldersstrukturen i samhället ställer större krav på rekrytering av ett stort antal personer under den närmaste fem-tioårsperioden. Parallellt med dessa svårigheter genomgår fastighetssektorn en utveckling som innebär att traditionella yrkesroller förändras. Anställda inom fastighetsbranschen möts idag av helt nya problem och frågeställningar där hantering av integration, segregation, affärsmannaskap, kundnytta, miljöaspekter, konkurrens, avkastningskrav, service, etc, blir allt viktigare. Från att ha varit inriktade på byggproduktion och teknisk drift måste fastighetsföretagen numera vara fokuserade på hyresgästen/kunden där dennes behov och intressen främst skall tillgodoses. Detta synsätt kräver anställda med helt andra kunskaper och färdigheter än de traditionella.

För att i någon mån råda bot på det alltmer akuta rekryteringsproblemet har FUR (Fastighetssektorns Utbildningsråd) utarbetat ett antal fastighetsutbildningar som till upplägg, innehåll och genomförande är anpassade för dagens och framtidens medarbetare i fastighetsbranschen. Ett annat initiativ är kompetens- och kunskapsvalidering som innebär en värdering av de kunskaper och färdigheter en person införskaffat genom t.ex. arbete, studier eller samhällsliv, dvs både formellt och informellt. Syftet med valideringen är främst att få fram informella kompetenser, som genom tester och värderingar kan omvandlas till formella betyg och kompetensbevis. Dessa kan sedan användas för bedömning inför fortsatta studier eller anställning. En modell för hur denna validering skall gå till inom fastighetsbranschen håller på att utarbetas av Hall & Hultman på Utbildning GTU AB.

I dag blir tillämpad kunskap i allt snabbare takt inaktuell till följd av en accelererande utveckling, inte minst inom de tekniska områdena. Förmåga att ta till sig och omsätta ny kunskap blir avgörande för individens utveckling, anställbarhet och trygghet samt företagets konkurrens- och utvecklingskraft. Det livslånga lärandet blir därmed ett gemensamt intresse för den enskilde individen och organisationen. Detta är budskap vi nås av dagligen. Politiker och näringsliv framhåller vikten av att bättre kunna nyttja, styra och utveckla kompetenser inom organisationer. Äldre tiders kompetenshantering där långa anställningstider och lärlingssystem innebar att kunskap och färdigheter stannade inom organisationen, är i stort sett försvunna. Istället har vi idag kortare anställningar där de anställda tar med sig sina kunskaper och färdigheter när de byter arbetsgivare. De flesta företagen arbetar hårt med att behålla och förbättra den kunskap man har och försöker med olika former av kompetenshanteringssystem och kompetensutvecklande utbildningar förbättra sin konkurrenskraft. Denna kompetens- och informationshantering benämns ofta Knowledge Management (KM) (Mårtensson, 1999).

Enligt Mårtensson(1999) varierar behovet av KM från bransch till bransch, men nya processer behövs oftast för systematisk och kontrollerad uppbyggnad av kunskap, kompetens och av erfarenheter som annars stannar hos den enskilda individen. Dessa processer bör verka för att man bygger upp och utnyttjar nya färdigheter.

Mårtensson (1999) hävdar att två typer av kunskapsinhämtning som blir allt mer aktuella är 'förebyggande' och 'akut'. Med förebyggande kunskapsinhämtning menas successivt höjande av den allmänna kunskapsnivån som därigenom följer med i den allmänna utvecklingen. Med akut kunskapsinhämtning menas omedelbara behov av kunskaper som då man till exempel ställs inför en arbetsuppgift som ögonblickligen kräver nya kunskaper. Behoven behöver mötas med ett varierat utbud där både akut och förebyggande kunskapsinhämtning kommer att vara nödvändigt för människor i framtiden och där IT kommer att vara en viktig teknik för att göra detta möjligt.

Mårtensson (1999) menar att KM är ett sätt att synliggöra och tydliggöra kompetensen i en organisation för att sedan kunna styra den bättre. Generellt sett handlar det om att omvandla tyst kunskap till explicit kunskap och individuell kunskap till organisatorisk kunskap. KM kan ses ur två perspektiv, dels som ett informationshanteringsverktyg, dels som ett strategiskt verktyg. I perspektivet informationshantering består KM i att samla in och lagra de anställdas kunskaper, för att sedan göra informationen tillgänglig för övriga anställda i organisationen. Betraktat som ett strategiskt verktyg är en KM-strategi en föreställning om att kunskap är organisationens viktigaste och mest underutnyttjade resurs. Strategin måste vara kopplad till organisationens övergripande mål, där företagsledningens stöd är en förutsättning för ett lyckat resultat. Innehållet i strategin skall kommuniceras ut till medarbetarna och skapa utrymme för kreativitet. Det är nödvändigt att det finns en medvetenhet om vilken betydelse kunskapsdelning har för organisationen. Betydelsen av denna måste tydliggöras för alla inom organisationen, så att den anställda blir medveten om att det är en 'vinna-vinna-situation' för både företaget och den enskilde individen.

Soltesz (1998) hävdar att mycket tyder på att vi är på väg mot en kunskapsbaserad ekonomi där kontinuerligt lärande och kompetensutveckling blir allt viktigare delar i företagets konkurrensstrategier. De ideala förutsättningarna för kontinuerlig kompetensutveckling i arbetsmiljön karaktäriseras av höga krav och stort individuellt handlingsutrymme. Många företag strävar efter att uppnå organisatoriskt lärande vilket innebär att medarbetarna genom kritisk och självreflekterande attityd hela tiden ifrågasätter sina och företagets grundläggande antaganden, förutsättningar om mål och sätt att uppnå dem. Därigenom tvingas företaget att kontinuerligt förbättra sig och utvecklas. Organisatoriskt lärande handlar i första hand om att etablera en lärandekultur, en organisationsform som främjar och belönar informations-, kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Dagens IT är tillräckligt avancerad och flexibel för att stödja organisatoriskt lärande. ITs roll för organisatoriskt lärande har i högre grad att göra med vilken betydelse man tilldelar tekniken och hur den används än något annat.

Användning av informationsteknologi

Utvecklingen inom programvarubranschen har tillsammans med utbyggd infrastruktur möjliggjort de nya organisationsformer som innebär nya sätt att arbeta och hantera informationsprocesser inom organisationer. Med informationsprocesser åsyftas de flöden av information som genomströmmar organisationer. I dessa processer bearbetas överförd information, sätts därefter samman och lagras. Inom systemutveckling har många metoder och tekniker tagits fram för att beskriva informationens form och hur den flödar i organisationer. Ansatser för databasdesign tillsammans med metoder för modellering av data och dataflöden är exempel på detta. (Ljungberg, 1996).

Enligt Ljungberg (1996) har själva användningen av IT kommit i fokus. Företag använder IT för att nå strategiska vinster, konkurrensfördelar och effektivisera affärsprocesser. I förvaltningen vill man snabba upp beslutsprocesser, minska pappersflöden och öka servicen till medborgarna. I fastighetsbranschen, som under 90-talet genomgått genomgripande strukturförändringar, arbetar många idag med att ta fram kompetenshanterings-system för att kunna hantera de alltmer ökande kraven på de anställdas kompetens.

Att den enskilda människan och dennes behov bör integreras till att utgöra en viktig del inom utveckling av IT har diskuterats ingående, främst inom beteendevetenskapliga ämnesområden. Tvärvetenskapliga ansatser har vuxit fram först under det senaste decenniet då IT utvecklats till att få allt större betydelse i samhället. En sådan tvärvetenskap är människa-dator interaktion (MDI), som framför allt fokuserar på de mänskliga aspekterna under systemutvecklingen. En av MDIs hörnstenar är begreppet användbarhet, där teorier om hur acceptans skall uppnås vid implementering av programvaror spelar en betydande roll (Preece et al., 1994).

De gånger användare deltar vid systemutveckling är främst under analysfasen och i den slutliga acceptanstesten då systemet är färdigt. Det är sällan de framtida användarna påverkar utformningen av systemet i någon större utsträckning. Nackdelen med att inte ha någon användarmedverkan vid systemutveckling är att systemet blir osäkrare, samt att sannolikheten att systemet inte blir utnyttjat optimalt ökar liksom riskerna att systemet fallerar vid användning. Fördelen med användarmedverkan är att det skapas ett säkrare system samtidigt som användaren får känna ett medägande i systemet vilket är betydelsefullt (Clegg et al., 1996).

Computer Supported Cooperative Work (CSCW) ibland kallat 'Datorstöd för Samarbete' är ett relativt nytt forskningsfält inom området människa-dator interaktion, som ökat starkt i betydelse genom de globala datornätens utveckling. CSCW handlar om hur människor samverkar i grupp med stöd av datorer och om hur teknik kan utvecklas för att stödja grupperns arbete. När det gäller samarbete är kommunikation ett nyckelord. Grunden för kommunikation inom en organisation, är att presentera information för en annan person på ett sådant sätt att denne kan tolka och förstå informationen, oberoende av tid och plats. Detta är möjligt med hjälp av s.k. gruppvaruprogram. Här ingår t.ex. datorstöd för kommunikation, för att dela information och för att koordinera aktiviteter i en arbetsgrupp eller organisation (Eriksson, 1999).

Gruppvaruprogram har blivit allt vanligare på företagen, enligt Eriksson (1999). Programmen har utvecklats från att vara enbart program för e-post till att innehålla allt från elektroniska kalendrar, databaser (innehållande blanketter, kvalitetshandböcker osv.) och olika typer av applikationsprogram. Det finns många olika definitioner av gruppvaruprogram. Gruppvaruprogram är ett begrepp som täcker ett stort och ständigt expanderande område, vilket gör det nästan omöjligt att skapa en entydig definition. Någon allmängiltig definition rörande begreppet gruppvaruprogram finns således ej.

Eriksson (1999) anser att syftet med gruppvaruprogram är att på ett enkelt sätt kunna hantera de processer som finns i varje företag och göra informationen tillgänglig via ett gemensamt gränssnitt. Det som drivit på utvecklingen av gruppvaruprogram är inte enbart tekniska aspekter, utan även en ökad efterfrågan på mjukvaruprogram som kan hantera arbete i grupp. Klyftan mellan vad som är tekniskt möjligt och vad som efterfrågas har minskat.

Organisationer använder gruppvaruprogram för att förvalta och sprida kunskap inom organisationen på ett så effektivt och strukturerat sätt som möjligt. Detta är nödvändigt för att kunskapen inte skall vara knuten till en nyckelperson och även för att få fram den specialkompetens som företaget är bäst på. Det är inte själva insamlandet av information som är viktigt, utan hur informationen används som ger företaget en konkurrensfördel, menar Eriksson (1999). Vikten av acceptans är desto större vid användning av gruppvaruprogram, då ett framgångsrikt användande är beroende av att en tillräckligt stor andel av personalen använder sig av programmet. Eriksson framhåller att gruppvaruprogram inte kommer att lösa alla problem inom en organisation, men om de implementeras med omsorg kan de bidra till väsentliga förbättringar i form av bättre resursutnyttjande och ökad produktivitet. Gruppvaruprogram bör ses som ett hjälpmedel för att skapa en effektivare organisation, men innan de implementeras måste verksamheten analyseras för att organisationens uppsatta mål med gruppvaruprogrammet skall kunna uppnås.

Problemområde

Magisteruppsatsen utförs för Utbildning GTU AB, som drivs av Bengt Hall och Dennis Hultman. Hall & Hultman visade under hösten 2000 intresse för implementation av ett webbaserat rekryterings och kompetensutvecklings-system, som skulle vara tillgängligt för fastighetsföretagen inom koncernen Förvaltnings AB Framtiden.

Anledningen till att Hall & Hultman var intresserade av ett rekryterings och kompetensutvecklingssystem är att fastighetsbranschen genomgått stora strukturella förändringar det senaste decenniet och idag har ett helt annat kompetens- och rekryteringsbehov än tidigare. De ansåg sig se ett behov av ett centralt kompetensutvecklingssystem som kunde effektivisera den, i deras uppfattning, undermåliga kompetensutvecklingen hos fastighetsföretagen. Eftersom fastighetsbranschen även har ett mycket stort rekryteringsbehov, ansåg Hall & Hultman att ett branschspecifikt rekryteringsystem skulle kunna lösa en del av problemen med rekrytering av ny personal till fastighetsföretagen. Hall & Hultman har även ambitionen att göra sin verksamhet till hela Framtiden-koncernens utvecklingscentrum genom att knyta fastighetsföretagen till sin verksamhet. Ett steg i denna ambition är att fastighetsföretagen skall använda ett rekryterings- och kompetensutvecklingssystem som kontrolleras av Hall & Hultman. Idag har Hall & Hultman inte något utvecklat system för detta ändamål.

Det uppdrag vi diskuterat och accepterat inom ramen för magisteruppsatsen är utförandet av en analys, där förutsättningarna för acceptans och användning av ett rekryterings- och kompetensutvecklingssystem klarläggs. I magisteruppsatsen har fokuseringen varit på behovet av ett system, snarare än dess funktionalitet och utformning. Vi har valt att använda arbetsnamnet *REKO* till det tilltänkta systemet. *REKO* står för Rekrytering och Kompetensutveckling.

Flera faktorer gör att vi betraktar *REKO* som ett gruppvaruprogram:

- Systemet skall vara ämnat att användas av ett flertal personer.
- Systemet skall vara tillgängligt oberoende av tid och plats.
- Systemet skall vara tillgängligt via ett gemensamt gränssnitt.
- Systemet skall stödja och koordinera olika aktiviteter.
- Systemet skall underlätta kommunikation och delande av information inom gruppen.

De tänkta användarna av *REKO* är distribuerade och i många fall oberoende av varandra. Initiala användare är tänkta att vara:

- Nuvarande och tidigare elever från Utbildning GTU AB.
- Personalansvariga från de olika fastighetsbolagen.
- Hall & Hultman från Utbildning GTU AB, som även skall vara administratörer av systemet.

Syfte

Syftet med denna magisteruppsats är att utföra en grundläggande analys där ett antal faktorer undersöks för att klargöra förutsättningarna för användning av *REKO*. Magisteruppsatsen är en förstudie inför en eventuell utveckling och implementation av ett rekryterings- och kompetensutvecklingssystem. Uppsatsen vänder sig dels till våra uppdragsgivare Bengt Hall och Dennis Hultman på Utbildning GTU AB, dels till studenter på det systemvetenskapliga programmet.

Avgränsning

Avgränsningarna har gjorts främst för att tid och resurser inte finns för ett mer omfattande arbete. Arbetet med magisteruppsatsen innefattar inte design och implementation av något rekryterings- och kompetensutvecklingssystem. Magisteruppsatsen innefattar inte heller någon utvärdering av något befintligt rekryterings- och kompetensutvecklingssystem.

Frågeställning

Magisteruppsatsen har utgått utifrån följande frågeställning:

Finns förutsättningar för att REKO skall accepteras och nyttjas av användarna?

Uppsatsens disposition

- ◆ I kapitel 2 presenteras ett teoretiskt ramverk med motivering, samt val av teori.
- ◆ I kapitel 3 beskrivs de valda undersökningsmetoderna intervju och enkät tillsammans med en beskrivning av målgrupperna.
- ◆ I kapitel 4 framställs resultatet av den enkätundersökning som genomförts.
- ◆ I kapitel 5 presenteras och diskuteras resultatet från genomförda intervjuer tillsammans med resultaten från enkätundersökningen.
- ◆ I kapitel 6 presenteras den slutsats vi kommit fram till och en motivering till denna.
- ◆ I kapitel 7 ges slutligen en kritik av arbetet med uppsatsen, där vi ger en beskrivning av de svagheter vi uppfattat med arbetet.

2. Teoretiskt ramverk

Detta avsnitt syftar till att beskriva den teori uppsatsen grundar sig på. Dispositionen ser ut på följande sätt; I det första avsnittet följer en motivering till valet av teori. I det andra avsnittet klargörs vad den valda strukturationsteorin innebär. I det tredje avsnittet kritiseras den valda teorin. I det fjärde avsnittet belyses ett antal faktorer, vilka kan vara avgörande för användarnas acceptans av ett gruppvaruprogram. I det femte och sista avsnittet kommer dessa faktorer att relateras till den valda teorin. Detta ger i sin tur upphov till en mer utförlig modell av strukturationsteorin än den ursprungliga.

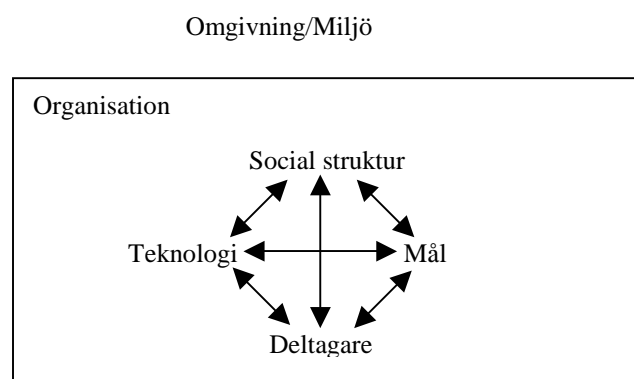
Motivering till val av teori

Med tanke på att uppsatsen har som målsättning att utreda vilka förutsättningarna är för att användarna skall komma att acceptera och använda *REKO*, tycker vi att det är mycket relevant att använda en teori som speglar hur strukturen hos en grupp ser ut. Vi anser att ett datorsystem, speciellt ett gruppvaruprogram, skall anpassas efter den struktur som råder hos en grupp och inte tvärtom. Det går inte komma ifrån att ett datorsystem försöker spegla verkligheten genom en viss struktur. Om inte strukturen i ett gruppvaruprogram matchar den struktur som råder i verkligheten försvårar det betydligt användarnas acceptans och användande av systemet.

Det finns flera organisationsteorier som belyser vad en organisation är och hur den fungerar. Det föll sig naturligt att undersöka om det fanns någon lämplig organisations-teori att använda i uppsatsen, med tanke på att användargrupperna till *REKO* skulle kunna likställas med en organisation. Först följer en beskrivning av två organisationsteorier, med motivering till varför vi inte valde någon av dessa. Därefter följer en beskrivning av den valda teorin.

Leavitts diamant

Den första teorin är Leavitts organisationsmodell som Scott (1998) beskriver. Modellen består av fyra hörn representerade av social struktur, deltagare, mål, samt teknologi. Runt detta finns den omgivning, vilken organisationen befinner sig i (se figur 2:1). De fyra hörnen kan liknas vid en diamant, där samtliga hörn har en relation med varandra. Inget hörn är så dominerande att det kan analyseras isolerat. Likväl som organisationen inte kan analyseras isolerat utan hänsyn till dess omgivning. Social struktur innefattas av det mönster eller regler som styr deltagarnas relationer i en organisation. Denna struktur kan delas in i två grupper. Den normativa strukturen inkluderar värderingar, normer och rollförväntningar. Beteendestrukturen relaterar till människans verkliga handlande istället för hur människan egentligen borde handla. Deltagare är de personer som utför något åt en organisation och i gengäld får något tillbaka. En organisations mål definieras som ett önskat mål, vilket samtliga deltagare strävar mot. Termen teknologi innefattar en organisations maskiner och utrustning, men även den kunskap och kompetens som organisationens deltagare besitter. Alla organisationer verkar i en omgivning som de är beroende av, eftersom ingen organisation är självförsörjande.



Figur 2:1 Leavitts Diamant

Leavitts teori anser vi ger en bra beskrivning på hur en traditionell organisation kan vara utformad. Vår uppfattning är att denna traditionella syn på hur en organisation ser ut inte överensstämmer fullt ut med dagens verklighet. Tanken är att *REKO* skall stödja Utbildning GTU AB i deras verksamhet, vilket innebär ett nära samarbete med flera olika fastighetsbolag. Dessutom skall ett personligt samarbete ske med olika kandidater, oberoende om de innehar en anställning hos ett fastighetsbolag eller inte. Detta borde innebära att målen som finns hos respektive parter inte är enhetliga, utan kraftiga variationer kan förekomma. Vi har svårt att se att dessa mål kan forma och bilda ett gemensamt mål för alla deltagare att sträva mot. Detta anser vi inte överensstämmer med den beskrivning som Leavitt ger över vad ett organisationsmål innebär. Vi väljer därför att inte använda oss av Leavitts organisationsteori i denna uppsats.

Hedbergs imaginära organisationer

Med tanke på att vi uppfattar Leavitts teori som alltför traditionell, letade vi efter teorier som var bättre anpassade till de organisationsformer som existerar idag. Hedberg, Dahlgren, Hansson och Olve (1994) skriver i sin bok om imaginära organisationer. En imaginär organisation kan bestå av flera organisationer som samarbetar mycket tätt, för att kunna svara mot det behov som råder på marknaden. Denna organisationsform är mycket anpassningsbar och flexibel, då företag inom denna imaginära organisation kan bytas ut beroende på vad som eftersöks. En imaginär organisation styrs av en imaginatör, vilken besitter en konkurrenskraftig kärnkompetens. En imaginatör kan vara en person eller ett företag som både koordinerar verksamheten mellan de berörda företagen, samt upprätthåller kontakten med kunderna.

Den organisationsform som Hedberg et al. (1994) beskriver finner vi vara mycket anpassningsbar och flexibel. Detta tycker vi inte riktigt överensstämmer med organisationsformen för Utbildning GTU AB. Det betyder inte att de inte skall vara kundanpassade, men Utbildning GTU AB byter inte ut fastighetsbolag eller kandidater utefter marknadens behov. Eftersom det heller inte har varit tal om några samarbetspartner, väljer vi att inte använda oss av den imaginära organisationsteorin i uppsatsen.

Giddens strukturationsteori

Vi hittade inte någon lämplig organisationsteori, vare sig det gäller någon som beskriver organisationer mer traditionellt eller modernt, för att kunna belysa den struktur som *REKO* skall matcha. Med tanke på att *REKO* skall användas av en grupp människor, undersökte vi om det fanns någon lämplig teori att använda oss inom sociologin. Inom sociologin studeras sociala beteenden, grupper och relationer, vilket vi tycker är relevanta områden för denna uppsats. Vi ser en nackdel med att använda en teori från sociologin i uppsatsen, nämligen att vi endast har en grundläggande kunskap inom sociologins område. Fördelarna anser vi dock vara större i form av teorins relevans, samt möjligheten att i uppsatsen kunna kombinera teorier från olika vetenskapliga områden. Trots allt handlar utformningen av ett datorsystem till stor del om de värderingar och åsikter som människan har, vilket även står sociologin varmt om hjärtat.

Anthony Giddens är mannen bakom strukturationsteorin (eng. structuration theory). Denna teori fokuserar på reproduktionen av system, som verkställs genom den dubbelsidiga funktion som strukturen besitter. Teorin har gett upphov till en modell med tre dimensioner, vilken kan fungera som ett analytisk verktyg (se figur 2:2). Nedan följer en utförlig beskrivning av vad strukturationsteorin innebär, samt en beskrivning av nämnda modell.

Strukturationsteorin

Strukturationsteorin skapar en möjlighet att kunna redogöra för den struktur som råder i det sociala livet. Det är genom vedertagna handlingsmönster som socialt liv skapas. Dessa handlingsmönster är synonyma med den struktur som råder i det sociala livet. Strukturen påverkar inte bara på vilket sätt uppförande, konsekvenser, samt relationer skapas och underhålls inom och mellan grupper, utan är en förutsättning för dessa processer. Strukturen är lika relevant för hur grupper är sammansatta som för hur ett handlande utförs. Både grupper och handlande skapas, reproduceras och förändras inom och genom den struktur som råder i det sociala livet. (Cohen, 1989)

Människans roll i systemet

Giddens menar att alla människor är medvetna om de villkor och konsekvenser som råder i det dagliga livet. Det är människan som reproducera och förändrar sin egen historia. Trots att alla människor har en möjlighet att påverka sitt eget liv, innebär det inte att de utövar denna möjlighet. Många av de sociala handlingar som utförs i det dagliga livet utförs rutinmässigt utifrån den tysta kunskap människan besitter. (Cohen, 1989)

Termen system har införts i sociologin från två skilda håll. Dels från fysiologin där diskussionerna har kretsat kring olika former av biologiska system. Dels kommer termen från teknologin där det förekommer olika informations- och systemteorier. Giddens (1979) påpekar att systemteorier och teknologiska framsteg i stor utsträckning påverkar människans sociala liv. Den definition som råder i strukturationsteorin gällande termen socialt system lyder som följer; *ett förhållande där en eller flera komponenter initierar en förändring hos andra komponenter, vilka i sin tur skapar nya förändringar hos de komponenter som ursprungligen initierade förändringen.*

Den mest bestående formen av ett socialt system är institutionen, som är ett resultat av människans handlande. Den betydelse ordet institution har i strukturationsteorin skiljer sig från den allmänna betydelsen att en institution är en organisationsform. I strukturations-teorin syftar betydelsen istället på det handlande som erkänts, eller utförs rutinmässigt av majoriteten av medlemmarna i en grupp. (Giddens, 1979)

Ett socialt system skulle inte kunna existera utan det mänskliga handlandet. Men människan skapar inte sociala system, utan de reproducera och förändrar system utifrån vad som redan är befintligt. Detta kan enbart ske på en institutionell väg. Det rutinmässiga handlandet fungerar som ett verktyg för reproduktion och förändring av system. Detta verktyg aktiveras av människan genom det dagliga handlandet. Däremot reproducera ett system inte människor eller aktiverar vilket handlande människor utför. Det går inte att förneka att ett system innefattar egenskaper som stödjer människan i dess reproduktion. Men om människan inte ser något starkt skäl till att reproducera ett system, saknar systemet den förutsättning som krävs för att aktivt kunna få människan att förstå vilka behov systemet har. (Cohen, 1989)

Giddens (1979) beskriver hur människans handlande kan förändras och integreras på två olika sätt. Social integration syftar till den ömsesidiga relationen mellan människor, medan systemintegration syftar till den ömsesidiga relationen mellan grupper. Det som avgör integrationens utfall är det förhållande som råder mellan självständighet och beroende. I avsnittet Resurser, följer en utförligare beskrivning av begreppen självständighet och beroende.

Administrativa system

I ett administrativt system koordineras och kontrolleras handlandet utifrån administrativa procedurer, vars syfte är att tjäna överordnades intentioner. I ett administrativt system är kunskap makt. Med kunskap menas den information som finns tillgänglig om ett systems förekommande aktiviteter. Utifrån denna information får de överordnade möjligheter till att etablera, reglera och ändra i systemet, vilket påverkar det resultat som systemets aktiviteter genererar. Detta ger i sin tur upphov till att mer relevant information ackumuleras i avseende på koordinering och kontroll av ett systems reproduktion. (Cohen, 1989)

Strukturens dubbelsidiga funktion

Sociala system består av strukturella egenskaper, som binder ihop tid och rum i ett socialt system. Struktur existerar inte i tid och rum, förutom under de ögonblick då ett system reproduceras eller förändras. Ett system existerar däremot i tid och rum. Enligt Giddens (1979) kan strukturella egenskaper tolkas som regler och resurser. Dessa regler och resurser påverkar hur resultatet av ett systems reproduktion kommer att utformas, samtidigt som de själva kan förändras under reproduktionen. De strukturella egenskaperna är alltså både ett medium för själva handlandet, men även dess resultat. Det är viktigt att påpeka att det inte enbart är en enstaka regel eller resurs som bestämmer hur en människa agerar. Påverkan sker samtidigt från ett antal regler och resurser. Det finns alltid någon form av struktur i alla system, vilket inte skall ses som någonting negativt. Den enda anledningen till att ta bort en struktur är om den medför begränsningar för människans frihet.

Vid reproduktionen av ett system kan den befintliga strukturen förstärkas genom att handlandet är starkt påverkat av gällande struktur. Kunskapen om de regler och resurser som gäller förstärks inte bara hos de personer som utför handlandet, utan även hos de personer som är åskådare till själva handlandet. Givetvis är inte ett enstaka handlande tillräckligt för att kunna rekonstruera någon strukturell egenskap. Men om majoriteten av medlemmarna i ett system kontinuerligt upprepar och känner igen ett visst handlande, leder det till slut till att strukturen förändras. Samma sak gäller om ett visst handlande upphör och till slut glöms bort, vilket också resulterar i en förändring. (Cohen, 1989)

Regler

Termen regel syftar i strukturationsteorin på den informella kunskap människan har om vilket uppförande och handlande som är korrekt i ett system. Det är viktigt att inte blanda ihop detta med formella regler såsom lagar och byråkratiska regler. Giddens gör en analytisk åtskillnad mellan två olika typer av regler, nämligen semantiska och normativa. Båda dessa regler är knutna till människans kunskap och handlande. De semantiska reglerna handlar om vilken meningsfullhet och kvalité människan anser att ett visst handlande har. Det är människans tolkningsschema som styr hur hon uppfattar omgivningen. De normativa reglerna handlar om vilka rättigheter och skyldigheter människan anser sig ha i ett system. Nedan följer en djupare beskrivning av människans tolkningsschema, samt den betydelse normer har för hennes handlande. (Cohen, 1989)

▪ Tolkningsschema

Ett tolkningsschema består av den kunskapsmängd som tillämpas av människan när hon interagerar med omgivningen. Kunskapsmängden är avgörande för hur människan uppfattar sin omgivning. Beroende på vilken och hur stor kunskapsmängd en människa har, kan hon uppfatta saker och ting på olika sätt. Därför kan en människa anse att något är betydelsefullt, medan en annan människa anser att samma sak inte är lika viktig. (Cohen, 1989)

▪ Normer

Även normer styr hur människan agerar i ett system. Normer är de oskrivna rättigheter och skyldigheter en person uppfattar att hon har i ett system. Denna uppfattning kan variera mellan människor, men om en individ skall bli accepterad i ett system krävs det att hennes uppfattning överensstämmer med gruppens. Det är uppfattningen om dessa rättigheter och skyldigheter som styr hur en människa agerar och hur hon interagerar med sin omgivning. (Giddens, 1979)

Resurser

Om inget maktutövande sker genom utnyttjandet av olika resurser, skulle regler i sig vara överflödiga. Om det inte finns några regler, skulle det heller inte fungera att använda sig av resurser för att utöva makt över människans dagliga handlande. Regler och resurser måste därför ses som komplement till varandra. Det finns dock en klar åtskillnad mellan dem. Resurser kan ackumuleras och sparas till framtida bruk, vilket inte går att göra med den kunskap som finns om aktuella regler. (Cohen, 1989)

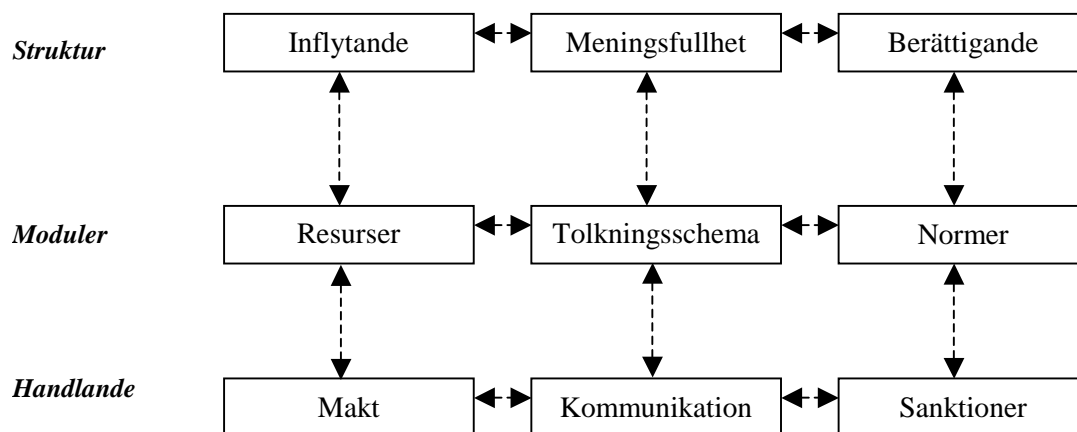
Ordet makt syftar i strukturationsteorin till människans interaktion med andra människor i syfte att kunna påverka en annan människas handlingar och tankar. Ordet makt fokuserar på människans förmåga att försäkra sig om ett visst resultat, där resultatet är beroende av andra människors handlande. För att kunna uppnå detta används olika typer av resurser, som används för att kunna styra eller påverka den riktning som en annan människa tar. Maktrelationer är alltid ömsesidiga, även om makten hos en person är betydligt mindre än hos en annan. Det går att förklara i termer av självständighet och beroende. Även den mest självständiga personen är i någon form beroende, likaväl som den mest beroende personen har någon form av självständighet i en relation. (Giddens, 1979)

I alla sociala system finns det en asymmetrisk distribution av resurser. Det finns alltid vissa personer eller grupper som har en mer dominerande ställning inom ett system. Detta är beroende på om de vet hur man till sin fördel utnyttjar de befintliga resurserna. I ett system har överordnade personer tillgång till större resurser än underordnade. Trots detta kvarstår det faktum att det inte kan förekomma en total kontroll över underordnades handlande, enbart genom att styra vilka resurser som används. I alla tillfällen då andra människors agerande är avgörande för resultatet, finns det åtminstone en minimal möjlighet för varje individ att agera lite annorlunda än vad som var tänkt. På så sätt är alla människor i någon form självständiga. Överordnade är inte heller enbart självständiga. Om deras resultat är beroende av andra människors agerande, betyder det att även de är beroende av andra människor. Giddens menar att graden av individens frihet till stor del är beroende på den kompetens individen besitter. Ju högre kompetens desto större frihet kan uppnås. (Cohen, 1989)

Giddens delar in resurser i två huvudgrupper, vilka kan vara fördelade annorlunda i olika system. Denna indelning är dock applicerbar i alla förekommande system. De auktoritativa resurserna skapar förutsättningar för att utöva makt över människan i den sociala världen. Det kan ske genom utformningen av organisationer och personliga relationer. De allokeringande resurserna ger möjligheter att utöva makt genom materiella ting. Med materiella ting innefattas råvaror, verktyg till produktion/reproduktion, samt producerade varor. (Cohen, 1989)

Tre analytiska dimensioner

Figur 2:2 visar en modell över strukturationsteorin. Denna modell är användbar som utgångspunkt vid en analys av ett system. I verkligheten finns inte så tydliga avgränsningar mellan olika dimensioner, moduler och handlande. De dubbelriktade pilarna i figur 2:2 visar att ingen modul existerar självständigt, utan det finns alltid någon form av inverkan från något annat håll. Pilarna mellan kolumnerna visar att det är en samverkan mellan olika dimensioner som ger upphov till ett systems reproduktion. Pilarna mellan raderna förtydligar den dubbelsidiga funktion som en struktur besitter. Modellens uppställning med struktur överst och handlande nederst, skulle lika väl kunna vara tvärtom. Den struktur som modellen speglar är inte signifikant med vad som är viktigast. Det är lika aktuellt att använda modellen med utgångspunkt från struktur som handlande.



Figur 2:2 Modell över Giddens strukturationsteori

Dimensionen inflytande belyser den maktutövning som sker genom att använda olika typer av resurser. Den maktstruktur som råder i ett system sätter sin prägel på hur människan agerar, likväl som att människans agerande kan förändra befintlig struktur. Dimensionen meningsfullhet involverar identifikationen av de omständigheter som en person uppfattar som meningsfulla under reproduktionen av ett system. Omständigheter kan innefatta ett visst handlande, relationer, innehåll, händelser och egenskaperna i ett system. Hur omständigheter kommuniceras påverkar hur människan uppfattar dess meningsfullhet. Dimensionen berättigande involverar de normativa regler som påverkar människans agerande. Dessa normativa regler påverkar människans agerande i form av de sanktioner som ett visst handlande ger upphov till. De normativa reglerna kan ses som de rättigheter respektive skyldigheter en person har i ett system. Sanktionerna kan därför både vara av positiv och negativ karaktär.

Kritik mot strukturationsteorin

Giddens strävan att förena alla sina tankar till ett gemensamt koncept är svårare än vad det ser ut. Ett problem är att Giddens inte har presenterat tillräckligt med meta-information om strukturationsteorin. Detta medför oklarheter i hur han exakt har tänkt sig att teorin skall användas. Ett annat problem är att strukturationsteorin innefattar ett brett spektrum av olika frågeställningar och begrepp. Sedan 1976 då Giddens lanserade strukturations-teorin, har det inneburit att teorin har fokuserat på ett antal olika närbesläktade frågeställningar i olika böcker och skrifter. Detta beteende har liknats vid ett bi som flyger från den ena blomman till den andra. I varje verk som berör strukturationsteorin har Giddens utvecklat nya teman och idéer utifrån tidigare uppslag, redan innan dessa har utvecklats färdigt. Detta innebär att det ibland uppstår ett glapp i Giddens argumentation. (Cohen, 1989)

Avgörande faktorer för acceptansen av gruppvaruprogram

Det finns tre huvudkoncept som är avgörande för hur framgångsrik en implementation av ett datorbaserat system kommer att bli. Först och främst att det finns ett grundläggande intresse i att förbättra arbetsuppgifterna för människan. Sedan att denna förbättring delvis kan ske genom användningen av ett datorbaserat system. Det tredje konceptet innebär att om ett system utnyttjas till fullo har det även blivit accepterat av användarna. Dessa tre koncept bildar en hierarki som bygger på varandra. Det händer att system används utan användarnas acceptans, men detta leder inte till någon förbättring i avseende på människans arbetsuppgifter. (Ginzberg, 1980)

I litteraturen påpekas svårigheten med att kunna identifiera faktorer som är avgörande för ett datorsystems framgång (Ginzberg, 1980; Lewis, 1994; Sommerville, 1995). Nedan följer ett antal faktorer som kan ha en avgörande betydelse för acceptansen och användandet av ett gruppvaruprogram. Syftet är inte att identifiera samtliga faktorer som är av betydelse, utan snarare belysa de faktorer som litteraturen beskriver. Målsättningen är att detta skall leda till en ökad medvetenhet om problematiken kring acceptansen och användandet av gruppvaruprogram. Dessa faktorer kommer i ett senare stycke att relateras till ovan nämnda modell över strukturationsteorin. Detta skall förhoppningsvis bidra till en tydligare och utförligare modell, vilken uppsatsen kommer att bygga vidare på.

Motstånd till förändringar

Redan på femtonhundra-talet skrev Machiavelli (1998, sid. 31).

Man måste också betänka att det inte finns någonting som är svårare att utföra, som man kan vara mer oviss om att lyckas med och som är farligare att genomföra, än att göra sig till furste och införa nyordningar. Ty den som inför nya förordningar har alla dem till fiender, som drog fördel av den gamla ordningen och har endast ljumma försvarare i dem som drar fördel av den nya.

Ledningen måste förvänta sig att det kommer att uppstå ett visst motstånd vid införandet av ny teknologi. Det gäller att lyfta fram denna medvetenhet inom en organisation, för att kunna utforma en strategi över hur detta motstånd skall hanteras. Myers (1997) beskriver två strategier, vilka har en viktig funktion att fylla vid minimering av motståndet. Den första strategin handlar om att involvera användarna tidigt i planeringsfasen, eftersom det är omöjligt att förutse alla de faktorer som kan ge upphov till ett motstånd. Det är användarna som känner till sitt arbete, sin personliga och sociala situation bättre än någon annan, vilket är en viktig anledning till att beakta användarnas tankar och åsikter. Den andra strategin innefattar upprätthållandet av en företagskultur, där personalen tillåts att lyfta fram sitt motstånd utan att repressalier uppstår från företagets sida. Om motståndet blir uttalat och dess orsaker blir kända, är det möjligt att ta tag i dessa på ett positivt sätt. Annars kommer motståndet att ligga kvar under ytan, utan att kunna bearbetas.

Ett vanligt problem vid införandet av ny teknik är det motstånd som kan förekomma bland anställda som berörs av förändringen. Människor som står inför förändringar är ofta rädda för att förlora jobbet, arbetskamraterna, sin status eller att de inte ska klara av de nya arbetsuppgifterna. Ett grundförhållande till osäkerhet är motstånd och därför kan motståndet elimineras i samma utsträckning som osäkerheten skingras. Förändringsarbete kräver därför planerat hänsynstagande till berörda individers intressen och reaktioner (Soltesz, 1997). Sommerville (1995) betonar att om införandet av ett nytt system medför stora förändringar för användarna, finns det en stor risk att systemet kommer att mötas av motstånd. Detta gäller särskilt om det finns en risk för personalnedskärningar när ett nytt datorsystem införs på en arbetsplats.

Maktfaktorer

En människa har makt om hon innehar rätt information, samtidigt som ett maktutövande skapar och förändrar information. Ägandeform och kontroll av information påverkar hur maktstrukturen ser ut i en organisation. Allt fler av en organisations aktiviteter koordineras numera med hjälp av olika teknologiska verktyg. Detta har bidragit till att de personer som kontrollerar utvecklandet och användandet av tekniken får en större makt. Ett informationssystem är både ett verktyg för att kunna skapa en maktstruktur, samtidigt som det är en komponent som speglar den maktstruktur som finns hos en organisation. (Juustila, 1995)

Sommerville (1995) skriver att om införandet av ett system kommer att förändra den politiska strukturen inom en organisation, finns det en risk för att motstånd uppkommer. Det kan handla om att en organisation kommer att bli beroende av ett komplext system som skall införas. De användare som besitter kunskap om hur systemet fungerar, kommer säkerligen att få större makt än vad de tidigare hade. Införandet av ett system kan också innebära att vissa användare är tvungna till att utföra arbetsuppgifter som de slapp ifrån tidigare. Detta kan ses som någonting negativt, då personerna ifråga uppfattar detta som att deras ställning hotas.

Answer Garden är ett kunskapssystem, vilket är tänkt att fungera som ett organisatoriskt minne. Ackerman (1998) genomförde en studie på användandet av detta system och resultatet från denna studie gav nya insikter i vad som är viktigt att tänka på redan i designfasen av ett system. Möjligheten att kunna ställa frågor anonymt uppskattades av många användare. Denna möjlighet minskade känslan av att vara mindre värd än experterna. Å andra sidan minskade experternas status, eftersom användarna inte visste vem det var som svarade på frågorna.

Inom en organisation finns det begränsade resurser som de anställda konkurrerar om. Införandet av ett nytt system kan påverka maktstrukturen inom en organisation på tre sätt, beroende på i vilken utsträckning systemet kommer att förändra de anställdas roller. Det första sättet innebär införandet av ett system som inte medför några förändringar, vilket styrker den befintliga maktstrukturen. För att kunna utföra en implementation av detta slag krävs det stora kunskaper om hur det politiska klimatet ser ut hos organisationen. Det andra sättet är att medvetet implementera ett system som medför förändringar, vilket också ger upphov till en strukturell förändring inom organisationen. Det tredje sättet innebär en implementation av ett system som förstärker den befintliga maktstrukturen. Detta kan ske genom att styra över informationsflöde och kontroll på redan inflytelserika personer, vilket medför att dessa personer får mer makt än tidigare. (Bariff & Galbraith, 1978)

Kognitiv förmåga

Det är viktigt att vara medveten om de förändringar som teknologin för med sig vid införandet av ett gruppvaruprogram i en organisation. Orlikowski (1992) menar att hur ett gruppvaruprogram implementeras och används till stor del beror på två faktorer. Dels är det beroende på hur användarens kognitiva modell över teknologin och dess innebörd ser ut, dels på vilken kultur och struktur som råder inom organisationen. Människans mentala modell skapas genom den uppfattning individen har om världen, organisationen, teknologin, o s v. Orlikowski skriver vidare att individens mentala teknologiska modell förändras av nya teknologiska influenser. Det kan ske genom den information som kommuniceras, samt genom den utbildning som sker på systemet. Hur stor förändringen blir beror på vilken mängd och den kvalitet som information och utbildning håller. Om den kognitiva modellen inte innefattar ny teknologi, kan det uppstå svårigheter med att få ny teknologi accepterad. Individen får då svårt att kunna integrera och använda den nya teknologin fullt ut. Myers (1997) skriver att människan blir frustrerad över att använda sig av en teknologi som är svårbegriplig, obegriplig eller okänd.

Orlikowski och Gash (1994) genomförde en studie över hur gruppvaruprogrammet *Notes* implementerades i en organisation. Studien visar att det finns tre olika kategorier på hur användare tolkar en ny teknologi. Författarna benämning av de tre kategorierna är teknologins natur, strategin över teknologin, samt användandet av teknologin. Teknologins natur innefattar hur människor förstår teknologins kapacitet och funktionalitet i det stora hela. Strategin över teknologin refererar till människors syn på varför en organisation väljer att implementera en viss sorts teknologi. Användandet av teknologin syftar på människors förståelse över hur teknologin kan användas i det dagliga arbetet. Studien visar att ledningen och IT-avdelningen var mycket positivt inställda till nämnda gruppvaruprogram. Detta resulterade i att det inte ansågs nödvändigt att implementera systemet utefter den formella plan som fanns tillgänglig. Det viktigaste ansågs vara att få ut systemet till så många användare som möjligt under en kort tidsperiod. Denna tidspress medförde att utbildningen på systemet minimerades, vilket gav upphov till att användarna inte såg de möjligheter som fanns med att använda sig av systemet.

Orlikowsky och Gash (1994) betonar att människor tenderar till att möta ny teknologi utifrån befintligt synsätt, vilket inte alltid är tillräckligt för att kunna ta till sig förändringar. För att utvidga användarnas synsätt är det viktigt med information kring den nya teknologin. Detta påpekande gör även Kautz (1995), som menar att det inte räcker med att ledningen har tydliga mål med användandet av ett gruppvaruprogram, utan att dessa mål även måste kommuniceras till användarna av systemet. Orlikowski och Gash (1994) poängterar i sin studie vikten av att användarna kan tillräckligt mycket om en ny teknologi för att kunna använda och styra den på ett effektivt sätt. För att uppnå det stadiet är det nödvändigt med träning och utbildning. Genom detta ökar användarnas förståelse kring hur teknologin kan användas och vad som är möjligt med den.

Om en individ isolerat får utforska ett gruppvaruprogram kan det innebära att de uppfattningar, förväntningar och procedurer som individen bildar sig om systemet, inte överensstämmer med de övrigas. För att användarna skall få möjlighet till att ta till sig en ny teknologi, krävs det att det finns resurser för detta ändamål. (Kautz, 1995; Orlikowski, 1992)

Naturlig koppling till verksamheten

Det är genom en noggrann analys och design som ett datorsystem kan matcha de arbetsrutiner som förekommer på en arbetsplats. Ett system kommer mer till nytta om det kretsar kring en befintlig aktivitet inom organisationen. Om detta inte eftersträvas får användarna svårt att förstå meningen med att använda systemet. (Ackerman, 1998; Bannon & Schmidt, 1991; Kautz, 1995)

O'Dell och Grayson (1998) menar att tidsbristen hos de anställda hämmar användandet av ett system. Om det inte är tydligt och klart att användandet av ett system ingår i arbetsuppgifterna, kommer sannolikt inte systemet att bli utnyttjat av alla. Ett sätt att lösa denna problematik är genom att ge individer ansvarsområden kring användandet av systemet. Vissa individer kan exempelvis få till uppgift att ansvara för införandet av information i systemet.

Fördelar med användandet

De flesta gruppvaruprogram är användbara först efter att majoriteten av användarna utnyttjar systemet (Grudin, 1994; Hildebrand, 1996; Kautz, 1995). Det är först då som ett gruppvaruprogram blir accepterat av användarna, istället för att ses som ett undantag. Studier (Orlikowski, 1992; Orlikowski & Gash, 1994) visar att detta synsätt speglas i strategier över hur gruppvaruprogram skall implementeras. Strategin som den studerade organisationen använde sig av, syftade till att få ut *Notes* till så många användare som möjligt. Ledningen ansåg att det viktigaste var att uppnå den kritiska massan så fort som möjligt. På så sätt hoppades ledningen att systemet skulle börja att användas utan att några extra resurser skulle behöva tillsättas.

Grudin och Palen (1995) skriver att det förekommer påståenden om att ledningen måste styra och beordra användandet av ett gruppvaruprogram för att den kritiska massan av användare skall kunna uppnås. Men författarna noterar att vissa gruppvaruprogram, t.ex. en möteskalender, inte har någon hög prioritet från ledningen. Detta medför att ledningen inte ger några direktiv gällande användandet av ett sådant program. Ett annat tillvägagångssätt för att uppnå den kritiska massan av användare är att en person med ett brinnande intresse lyckas övertala övriga gruppmedlemmar till att använda ett gruppvaruprogram. Studien som Grudin och Palen genomförde visar att detta tillvägagångssätt är mycket vanligt.

Generellt sett är det så att de som skall använda ny teknologi eller nya metoder på en arbetsplats först och främst ser till vilka för- och nackdelar detta innebär för dem. Fördelar för en organisation är inte nödvändigtvis detsamma som fördelar för den anställde. I själva verket kan organisationens och den anställdes intressen vara diametralt olika. Fördelar för organisationen kan vara att reducera antalet anställda, spara på utgifter eller effektivisera verksamheten. Fördelar för den anställde kan vara att kunna arbeta effektivare, reducera övertidsarbete eller få intressantare arbetsuppgifter. För att en ny teknologi eller metod skall bli framgångsrik är det nödvändigt att det finns klara fördelar för både organisationen och den anställde (Myers, 1997).

Hildebrand (1996) ställer sig frågan varför användarna skall ta till sig en ny teknologi utan att det finns några tydliga fördelar med användandet. En ny teknologi medför att nya saker måste läras och att en förändring sker, vilket inte alltid ses som något positivt. Ofta finns det ett glapp mellan den tid som läggs på att använda ett gruppvaruprogram och den belöning som uppkommer.

Grudin (1994) skriver att ett gruppvaruprogram aldrig genererar samma fördelar till alla användare. Detta beror till stor del på användarnas olika erfarenheter och bakgrund. Det man kan förvänta sig är däremot att ett system skall skapa kollektiva fördelar, vilket innebär att några användare måste anpassa sig mer än andra. Detta belyser Ackerman (1998) i sin studie kring användandet av kunskapssystemet *Answer Garden*. De användare som ställer frågor ser fördelarna med systemet i form av bl a bibehållen anonymitet, medan de experter som svarar på frågorna ser detta som en nackdel. O'Dell och Grayson (1998) menar att det är ett bra sätt att i början utveckla någon form av belöningsystem för att kunna bygga upp en entusiasm kring ett system. Men det är inte en lösning som håller på längre sikt, utan det krävs att användarna ser fördelarna med själva användandet.

Organisationens kultur

Myers (1997) skriver att när de kulturella normerna ifrågasätts, kan man förvänta sig ett stort motstånd. O'Dell och Grayson (1998) betonar just svårigheten med att införa gruppvaruprogram i organisationer, där egenskaper såsom individualism och konkurrenskraft värderas högt. Då spelar det inte så stor roll om det finns ett belöningssystem, när inte kulturen uppmuntrar till ett kollektivt synsätt. Hildebrand (1996) anser att ett av de bästa sätten för att uppmuntra användandet av ett gruppvaruprogram, är genom att företagsledningen föregår med gott exempel.

Även Orlikowski (1992) betonar vikten av att organisationens kultur stödjer användandet av gruppvaruprogram. Teknologin är ytterligare ett verktyg, där företagets normer och värderingar uttrycks. I en organisation där individens resultat och förmåga belönas, finns det inga normer och fördelar med att dela med sig av sin kunskap. Orlikowski belyser i studien att konsulter och chefer inte är positivt inställda till att dela med sig av sin kunskap, eftersom det finns en rädsla mot att förlora status, makt och karriärmöjligheter. Däremot fann Orlikowski inte samma rädsla hos kontoristerna, eftersom denna yrkesgrupp inte prioriterar sin karriär lika mycket som konsulterna.

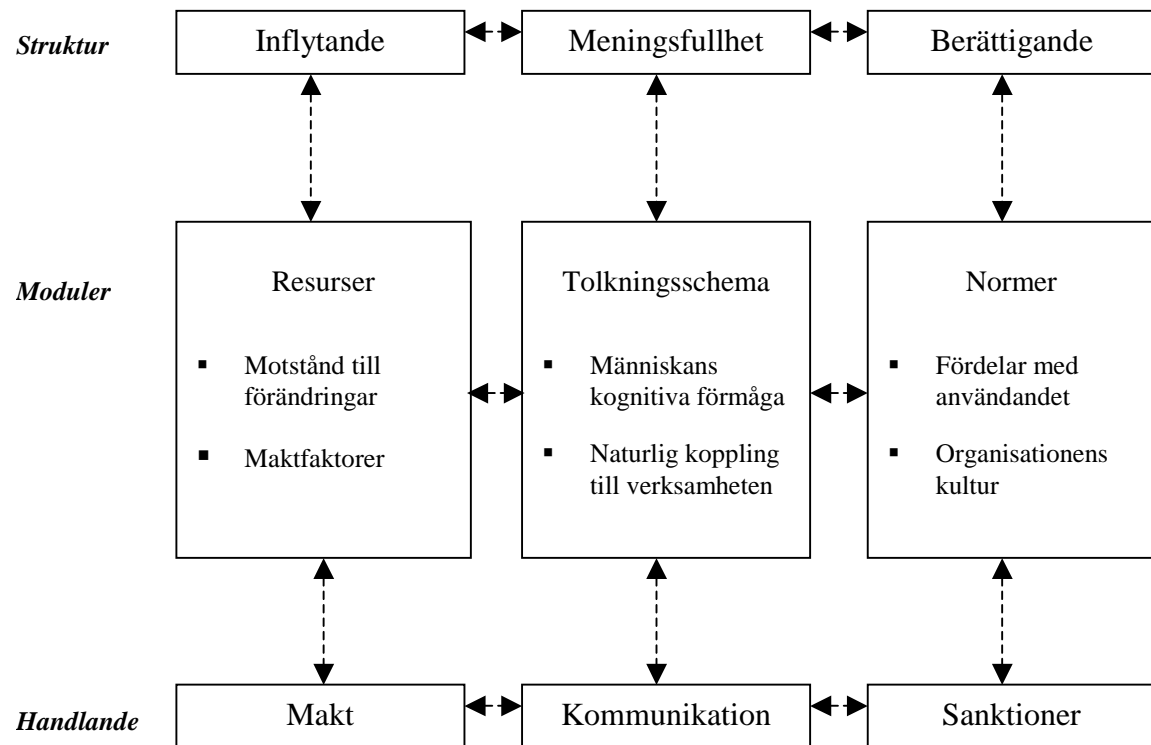
En utförligare modell av Giddens strukturationsteori

Figur 2:3 visar en modell där Giddens strukturationsteori kopplas samman med ovan nämnda faktorer, vilka kan vara avgörande för acceptansen av gruppvaruprogram. Syftet är inte att kartlägga dessa faktorer utefter Giddens modell, utan snarare att förtydliga och fördjupa innehållet i modellen. Det betyder inte att den uppställning figur 2:3 har nödvändigtvis är den optimala. Vi har placerat de olika faktorerna i respektive modul, utifrån vad vi anser är mest lämpligt. Men som Giddens påpekar är inte de olika modulerna isolerade, utan ett helhetsperspektiv måste användas för att modellen skall komma till sin rätt. I de tre följande styckena finns motiveringen till valet av placeringen av de olika faktorerna. Modulerna kommer att beröras i följande ordning; resurser, tolkningsschema och normer.

Giddens delar upp resurser i två grupper. En auktoritativ resurs syftar på människans möjlighet att kunna utöva sin makt över andra människor genom utformningen av organisationer och personliga relationer. En allokering resurs syftar på människans möjlighet att utöva makt genom materiella ting. *Motstånd till förändring* handlar om hur viktigt det är att i en organisation ta hänsyn till individens tankar och åsikter vid någon form av förändring. Detta med tanke på att det är individen själv som känner till sin situation bättre än någon annan. *Maktfaktorer* belyser både den auktoritativa och allokering resursen genom att belysa att ett informationssystem både är ett verktyg för att skapa en maktstruktur, samtidigt som det är en komponent som speglar maktstrukturen inom en organisation. Eftersom dessa två faktorer belyser människans maktutövning, anser vi att det är lämpligt att placera in dessa i modulen resurser.

När Giddens diskuterar kring människans tolkningsschema handlar det om den kunskap människan tillämpar när hon interagerar med omgivningen. Faktorn *människans kognitiva förmåga* berör just detta område med en stark koppling till gruppvaruprogram. Det påpekas även att människans tolkningsschema kan förändras genom information och utbildning. Faktorn *naturlig koppling till verksamheten* betonar hur viktigt det är att användningen av ett datorsystem ingår i arbetsuppgifterna. Annars kan det vara svårt att förstå meningsfullheten med att använda ett datorsystem. Giddens betonar att meningsfullheten kan variera mellan olika individer beroende på hennes tolkningsschema. Utifrån likheterna mellan Giddens tolkningsschema och *kognitiv förmåga*, samt med faktorn *naturlig koppling till verksamheten*, anser vi att dessa två faktorer hamnar inom ramen för modulen tolkningsschema.

Giddens beskriver normer som de oskrivna rättigheter och skyldigheter som en individ upplever att hon har i ett system. Det är denna uppfattning som styr individens handlande. *Fördelar med användandet* belyser frågan om varför användaren skall använda sig av en ny teknologi om hon inte ser några fördelar med det. *Organisationens kultur* betonar vikten att användandet av ett gruppvaruprogram stöds av organisationens befintliga kultur. Beskrivningen av dessa två faktorer anser vi stämma bra överens med hur Giddens beskriver normer. Detta är också anledningen till varför vi anser att det är lämpligt att placera in dessa två faktorer i modulen normer.



Figur 2:3 En utförligare modell av Giddens strukturationsteori

Figur 2:3 ligger till grund för uppsatsens vidare arbete. Denna modell är utgångspunkten för de resterande kapitlen i uppsatsen. Det är utifrån denna modell som de olika frågeställningarna i metodkapitlet har formats. Modellen har även styrt strukturen och innehållet i diskussionskapitlet. Modellen skapar ett analytiskt verktyg för att kunna belysa de faktorer som är avgörande för utformningen av *REKO* så att användarna accepterar och kommer att utnyttja systemet. Uppsatsens frågeställning har med hjälp av denna modell belysts utifrån de tre dimensionerna inflytande, meningsfullhet och berättigande. Modellen skapar en möjlighet att utveckla frågeställningen till en mängd mindre och mer specifika frågor. Nedan redovisas dessa frågor under respektive dimension.

Inflytande

Finns det ett motstånd till att använda *REKO*? Kan användningen av *REKO* uppfattas som ett hot i någon form? Kan användandet av *REKO* förändra den befintliga maktstrukturen?

Meningsfullhet

Vilken meningsfullhet ser användaren med att använda sig av *REKO*? Kan användandet av *REKO* kopplas till någon arbetsuppgift?

Berättigande

Vilka är fördelarna för användarna att använda sig av *REKO*? Stödjer användandet av *REKO* den kultur som råder inom företaget?

3. Metoder

I många undersökningar är det tänkbart med flera alternativa insamlingsmetoder. Easterby-Smith, Thorpe och Lowe (1991) rekommenderar forskare att använda flera metoder i en undersökning, så länge de används med eftertanke. Ingen metod kan heller anses vara direkt felaktig att använda i en undersökning. Idealet vore att kunna välja den metod som, givet de befintliga resurserna, kan ge data av så hög kvalitet som möjligt. Att göra ett val av ett sådant slag kräver ett totalöverbäggande av situationen, vilket är nästintill praktiskt omöjligt. Dahmström (2000) betonar att det viktigaste ur kvalitetssynpunkt inte är valet av metod, utan hur väl de potentiella resurserna hos den valda metoden utnyttjas. Nedan följer en motivering till valet av de två metoder som uppsatsen har använt sig av. Det följer även en motivering till valet av försökspersoner, samt att tillvägagångssättet för respektive metod beskrivs. Slutligen beskrivs det hur det insamlade materialet från respektive metod har sammanställts och behandlats.

Intervjuer

Easterby-Smith et al. (1991) skriver att många kvalitativa metoder fungerar som ett verktyg för forskare. Metoderna skapar en möjlighet för forskare att kunna sätta sig in i andra människors situationer. Trots att intervjuer allmänt ses som den bästa metoden, kan dess komplexitet ofta underskattas. Det är mycket tidskrävande att genomföra intervjuer. Intervjuer är lämpliga om det är nödvändigt att förstå den intervjuades åsikter och uppfattningar.

Dahmström (2000) menar på att generellt sett är besöksintervjun den mest krävande metoden ur en resurssynpunkt. Det finns även en risk att intervjuaren påverkar respondenten medvetet eller omedvetet, vilket leder till svar som inte är helt sanningsenliga. Dahmström beskriver flera fördelar med att använda sig av intervjuer. Det finns en möjlighet att ställa många och krångliga frågor och eventuella oklarheter kan vanligen redas ut. Det är även passande med intervjuer då ämnet i sig är känsligt, eller om svaren behöver vara konfidentiella.

Easterby-Smith et al. (1991) anser att det behövs ett ramverk att utgå ifrån under själva intervjun. Tanken med ramverk är att det skall underlätta och ge utrymme för forskare att ta nya vägar under intervjun. Ramverk skall inte vara något som blint måste följas. Jacobsen (1993) beskriver tre stora fördelar med att använda en intervjumall. Först och främst blir intervjuerna så pass strukturerade och likartade att de kan jämföras med varandra. Den andra fördelen innebär en tidsvinst att hämta i jämförelse med den informella intervjun där ingen mall används. Den tredje och sista fördelen är att en intervjumall skapar en möjlighet för nya och oförutsedda aspekter som kan dyka upp under intervjuns gång.

Vi finner det lämpligt att använda intervjuer i denna undersökning. Genom denna metod kan nödvändig information inhämtas som kan besvara de frågor som finns gällande förutsättningarna för acceptans och användande av *REKO*. Varje intervju kommer att utgå från en mall bestående av ett antal huvudfrågor, som intervjun kommer att kretsa kring, med möjlighet att belysa oförutsedda aspekter som kan uppkomma.

Försökspersoner

Det finns två grupper som är lämpliga att intervjua i denna undersökning. Det som är gällande för båda grupper är att alla intervjupersoner är verksamma i Göteborg. Inget arvode har utgått till deltagarna och ingen har heller gjort anspråk på att vara anonym. Nedan följer en beskrivning av dessa grupper, samt målsättningen med respektive intervju.

Den första gruppen består av representanter för olika fastighetsbolag, vilka även är presumtiva användare av *REKO*. För att intervjun skall bli relevant, anser vi att det är mycket viktigt att dessa representanter är involverade och engagerade i respektive företags rekrytering och kompetensutveckling. Syftet med dessa intervjuer består i att ta reda på det behov fastighetsbolagen har i avseende på rekrytering och kompetensutveckling. Målsättningen är att denna kunskap skall ge oss en förståelse över vilka förutsättningarna är för att fastighetsbolagen skall vara villiga att använda sig av *REKO*. På inrådan från Bengt Hall och Dennis Hultman från Utbildning GTU AB, valdes tre personalchefer från olika fastighetsbolag, Kristina Björnhed från Bostadsbolaget, Inga-lill Appelgren från Familjebostäder, samt Eva Eriksson från Gårdstensbostäder. Denna grupp kallas fortsättningsvis i uppsatsen för personalansvariga.

Den andra gruppen består av personer inom fastighetsbranschen som har perspektiv på hur kompetensutveckling och rekrytering fungerar idag, men även på hur behovet kommer att se ut i framtiden. Målsättningen med dessa intervjuer är att belysa vilka behov som finns inom fastighetsbranschen ur ett större perspektiv. Här ligger fokuseringen inte lika mycket på individens perspektiv, utan istället utifrån ett företags- och marknadsperspektiv. På inrådan från Hall & Hultman valdes fyra lämpliga personer. Hans Christensson som är linjechef på HSB i Göteborg, Per Blomberg som är regionchef på Fastighetsarbetsgivarnas Förbund i Övre Götaland, Tomas Gustavsson som är ordförande på Fastighetsanställdas Förbund i Göteborg, samt Larry Steward som är klubbordförande på Fastighetsanställdas Förbund i Göteborg. Denna grupp kallas fortsättningsvis i uppsatsen för tjänstemän.

Material

För båda intervjugrupperna har frågorna kretsat kring kompetensutveckling och rekrytering. Målsättningen har varit att utreda hur de avgörande faktorerna påverkar förutsättningarna för att användarna skall acceptera och använda *REKO*. För att få en struktur på intervjun använde vi oss av en intervjumall, samtidigt som den gav oss utrymme till att vara flexibla. Mallen gav oss möjlighet att följa upp svar med nya frågor. Detta bidrog till att innehållet i intervjuerna fick olika karaktär, utan att tappa fokus på huvudfrågorna. Den intervjumall som användes redovisas i Bilaga 1.

Procedur

Den första kontakten med samtliga intervjupersoner togs av Bengt Hall och Dennis Hultman. De introducerade kort detta magisterarbete och syftet med en intervju. Därefter tog vi kontakt med respektive intervjuperson för att boka in tid för en intervju. Samtliga intervjuer genomfördes på respektive persons kontor. Intervjuerna pågick under fyrtiofem minuter. Själva intervjun utfördes på det sättet att en av oss förde diskussionen, medan den andre noterade det som sades. Det förekom även att den person som gjorde noteringarna var aktiv i diskussionen genom att inflika med frågor.

Databehandling

Direkt efter intervjun diskuterades och sammanställdes det insamlade materialet. Syftet med att göra detta direkt efter den genomförda intervjun, var att få en så komplett bild som möjligt av de svar som gavs. För varje intervju sammanställdes materialet individuellt, utifrån de frågor som ställdes. Det insamlade materialet har alltså inte grupperats utefter intervjugrupperna, beroende på att det ibland var olika frågor som ställdes. Trots att ingen av intervjupersonerna har lämnat en önskan om att få vara anonym, har vi valt att redovisa intervju svaren på ett sådant sätt att det inte direkt går att koppla en individ till ett specifikt svar. Dessa svar kommer att redovisas i kapitel 5.

Enkäter

Att använda gruppenkäter är en vanlig metod för att kunna göra en beskrivande undersökning bland grupper (Dahmström, 2000). Den stora fördelen är att många personer kan undersökas billigt och snabbt. Nackdelen är bl a att en viss påverkan kan förekomma från personen som introducerar enkäten. Indirekt eller direkt kan det ske en påverkan i positiv eller negativ riktning. Därför är det mycket viktigt att gruppleadaren försöker vara så objektiv som möjlig i sitt anförande. Det är även viktigt att ge svarsdeltagarna tillräckligt med tid för att kunna besvara enkäten. En annan viktig aspekt att tänka på är att deltagarnas anonymitet skyddas. Easterby-Smith et al. (1991) skriver att det ofta används enkäter vid opinions- och konsumentundersökningar. Fastän enkäter kan tyckas vara relativt enkla att använda är designen av dem mycket komplicerade. Typen av frågor som används går att åtskilja i två kategorier. Frågorna kan antingen vara fokuserade på fakta eller på åsikter.

En av de stora fördelarna med att använda enkäter är att undersökningen inte tar så mycket tid i anspråk. Vi finner detta vara huvudanledningen till varför enkäter är lämpliga för denna undersökning, eftersom vi anser att tiden inte räcker till för att hinna genomföra intervjuer med alla berörda parter. Genom enkäten är målsättningen att kunna ta del av åsikter och värderingar. De frågor som kommer att finnas i enkäten kommer att inrikta sig mot deltagarnas önskemål och tankar gällande sin egen kompetensutveckling och rekrytering. Frågorna skall även utreda vilka åsikter som finns i avseende av att använda sig av informationsteknologi.

Försökspersoner

Målgruppen för en gruppenkät är de två grupper som i mars månad påbörjade en vuxenutbildning hos Utbildning GTU AB. Det påbörjades parallellt två olika utbildningar med arton respektive trettiotvå deltagare. Den ena utbildningen var för blivande fastighetsskötare och den andra var för blivande fastighetsansvariga. Av totalt femtio kandidater var alla närvarande under de olika undersökningstillfällena. Samtliga av de närvarande deltog i enkätundersökningen, vilken genomfördes under lektionstid i respektive klassrum. Av de femtio deltagarna var åtta kvinnor och fyrtiotvå män. Åldern varierade mellan tjugotre och femtiofyra år, med en medelålder på trettioåttio år.

Vi tycker att deltagarna från dessa två grupper är representativa för branschen, med tanke på att dessa deltagare med stor sannolikhet kommer att finnas i arbetslivet efter utbildningen. Många av deltagarna har även tidigare arbetslivserfarenhet från fastighetsbranschen. En stor fördel med att använda dessa båda grupper i undersökningen var att svarsfrekvensen var mycket hög. Om vi skulle genomfört samma undersökning med deltagare som idag arbetar inom branschen, är det troligt att vi skulle få en betydligt lägre svarsfrekvens. Detta beroende på svårigheten med att distribuera och samla in enkäterna. Deltagarnas anonymitet är garanterade genom att inga personliga uppgifter efterfrågades i enkäten. Det finns heller inga möjligheter att kunna koppla ett enkätsvar till en specifik deltagare, eftersom varje fråga sammanställs och redovisas gruppvis och inte utifrån varje individs enkätsvar. Det fanns heller inget behov att upprätthålla ett svarsregister för att kunna säkerställa en hög svarsfrekvens, eftersom undersökningen genomfördes under lektionstid då de närvarande deltagarna var samlade. Undersökningen var inte obligatorisk utan deltagarna hade möjlighet att inte delta. Inget arvode utgick till de personer som deltog i undersökningen. Denna grupp kallas fortsättningsvis i uppsatsen för kandidater.

Material

De frågor som enkätundersökningen innehåller kretsar kring hur individen ser på sin egen kompetensutveckling och rekrytering. Frågorna kretsar även kring individens användning av datorer och Internet. Till majoriteten av frågorna fanns det angivna svarsalternativ, där ett alternativ skulle kryssas för. Några få frågor hade inga svarsalternativ, utan där fick respondenten själv skriva in svaret. För samtliga av frågorna där svaren fick skrivas in, efterfrågades en siffra. Det efterfrågade svaret kunde exempelvis vara åldern eller frekvensen av ett handlande. I bilaga 2 redovisas enkäten inklusive den skriftliga introduktion som ingick.

Procedur

En testundersökning genomfördes innan för att säkerställa kvalitén på enkäten. Testgruppen bestod av sex personer, en kvinna och fem män, vilka deltog i en utbildning för blivande fastighetsansvariga hos Utbildning GTU AB. Denna testgrupp är representativ för enkätundersökningens faktiska målgrupp, eftersom gruppen bestod av personer som deltog i en branschspecifik utbildning med målsättning att bli yrkesverksamma inom fastighetsbranschen. Bakgrunden för de personer som ingick i testgruppen är liknande som för den faktiska målgruppen. Testundersökningen genomfördes med en kort introduktion av ämnet, samt målsättningen med deras deltagande. Det som framhölls var att deras svar inte var av direkt intresse, utan att fokuseringen skulle ske på om de uppfattade frågor och svarsalternativ som otydliga eller obegripliga. Efter att deltagarna hade gått igenom enkäten, följde en kort diskussion. Det som kom fram var att vissa ord var svårbegripliga, samt att det var svårt att förstå hur vissa svarsalternativ skulle anges. Detta gällde framförallt vid frågor där ett antal punkter skulle besvaras genom att fylla i ett alternativ av flera möjliga. Utifrån denna testundersökning gjordes några förändringar för att förtydliga frågor och svar. Inga förändringar gjordes i form av att nya frågor tillkom, eller att någon befintlig fråga togs bort.

Den riktiga enkätundersökningen genomfördes gruppvis under två tillfällen. Anledningen till att undersökningen utfördes vid två tillfällen, var att studenterna var samlade klassvis under den aktuella perioden. Det var ingen skillnad på hur undersökningarna utfördes, utan genomförandena var så gott som identiskt lika. En kort introduktion gjordes där magisterarbetet och syftet med enkätundersökningen presenterades. Därefter fick deltagarna enkäterna utdelade till sig för att enskilt svara på frågorna. Under hela genomförandet fanns det alltid möjlighet att ställa frågor ifall något var oklart. Efter att deltagarna hade fyllt i enkäten, samlades de successivt in.

Databehandling

Efter att enkätundersökningen var genomförd sammanställdes det insamlade materialet. Sammanställningen skedde i ett Excel-dokument, där varje fråga symboliserades av en rad och där varje svarsalternativ symboliserades av en kolumn. Samtliga svar sammanställdes i samma dokument, vilket medför att det inte går att koppla ett specifikt svar med en enskild person. Resultatet av respektive fråga redovisas även gruppvis i uppsatsen.

4. Resultat från enkätundersökningen

Nedan redovisas resultaten från enkätundersökningen som genomfördes med kandidaterna. Totalt var det femtio personer som deltog i undersökningen. Vid de tillfällen då en eller flera deltagare inte har angivit något svarsalternativ, redovisas det i respektive tabell under stapeln ”Blanka”.

1 **Kön?**

Män:	84%
Kvinnor:	16%

2 **Hur gammal är du?**

Medel:	38år
Median:	37år
Högsta ålder:	54år
Lägsta ålder:	23år

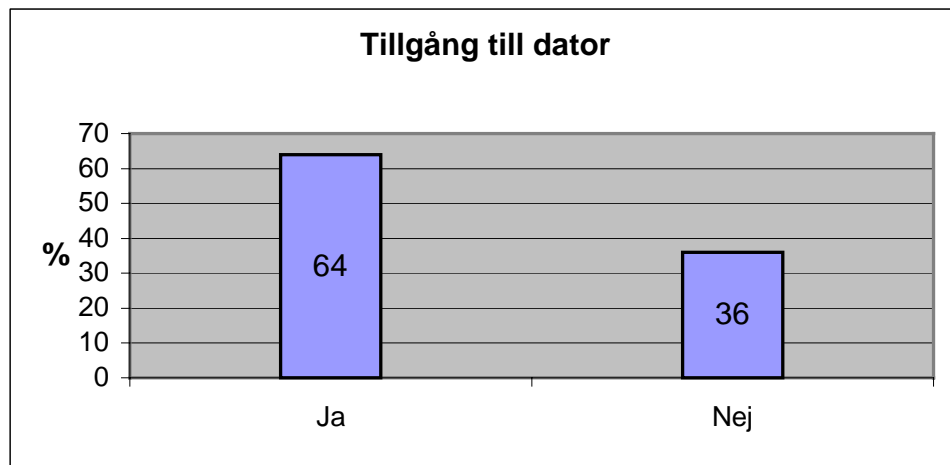
3 **Hur lång är din arbetslivserfarenhet?**

Medel:	16år
Median:	15år
Största arbetslivserfarenhet:	38år
Minsta arbetslivserfarenhet:	1år

4 **Hur lång är din arbetslivserfarenhet från fastighetsbranschen?**

Medel:	2år
Median:	0år
Största arbetslivserfarenhet:	20år
Minsta arbetslivserfarenhet:	0år

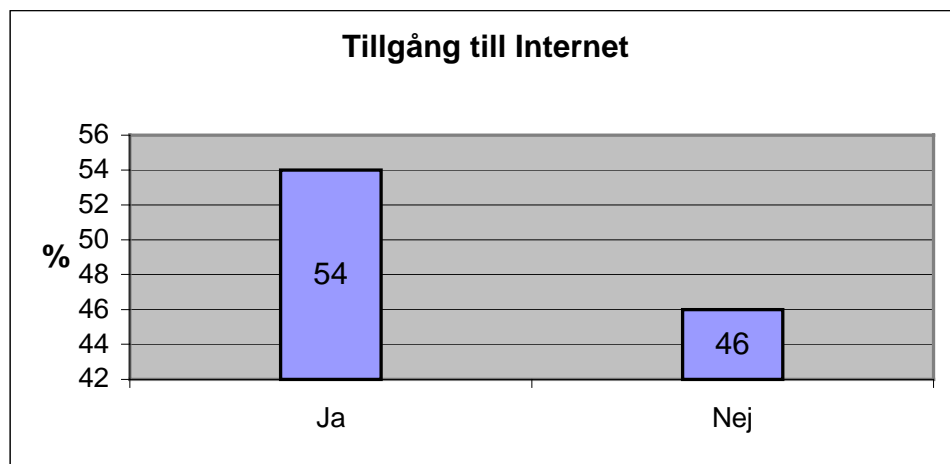
5 Har du tillgång till dator i hemmet?



Figur 4:1 Tillgång till dator.

Figur 4:1 visar att 64% av kandidaterna har tillgång till dator i hemmet, medan 36% inte har tillgång till någon dator i hemmet.

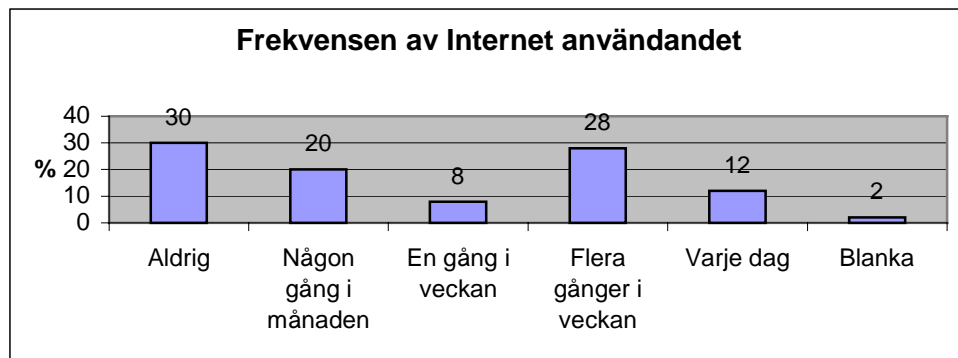
6 Har du tillgång till Internet i hemmet?



Figur 4:2 Tillgång till Internet.

Figur 4:2 visar att 54% av kandidaterna har tillgång till Internet i hemmet, medan 46% inte har tillgång till Internet hemifrån.

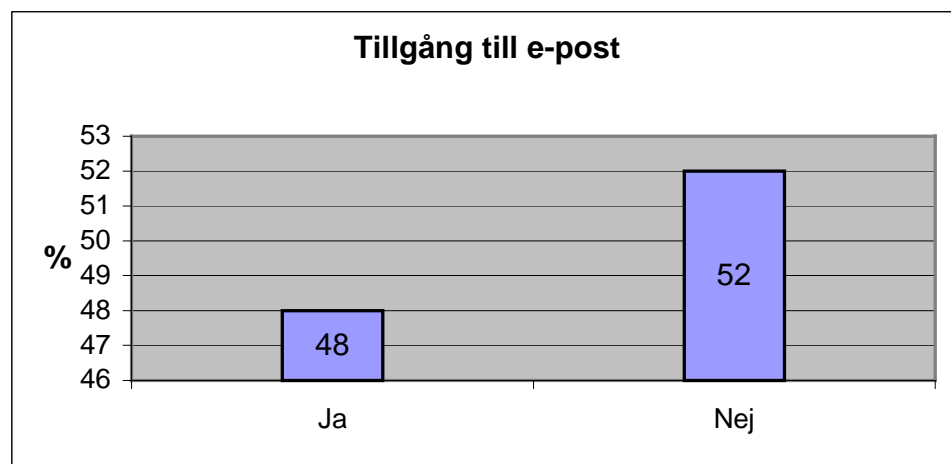
7 Hur ofta surfar du på Internet?



Figur 4:3 Frekvensen av Internet användandet.

Andelen individer som aldrig surfar är lite större än andelen individer som surfar flera gånger i veckan (se figur 4:3). Hur frekvent Internet används varierar stort hos enkätgruppen.

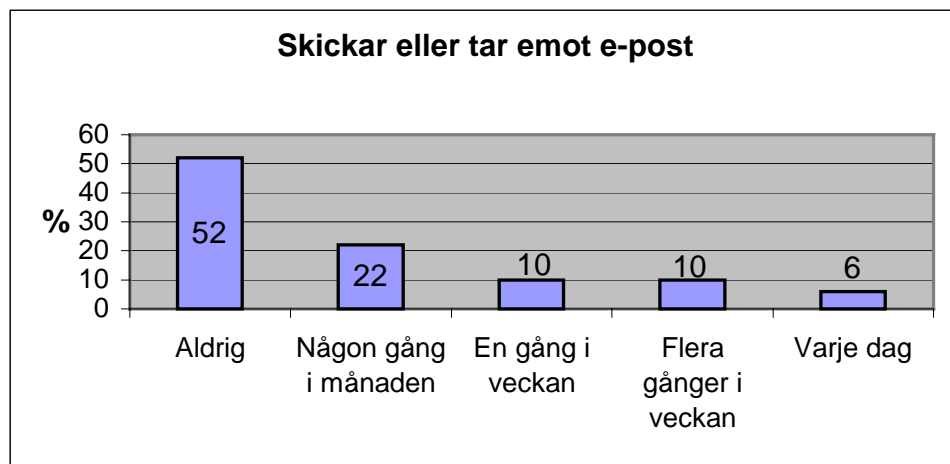
8 Har du egen E-postadress?



Figur 4:4 Tillgång till e-post.

Figur 4:4 visar att majoriteten inte har egen e-post.

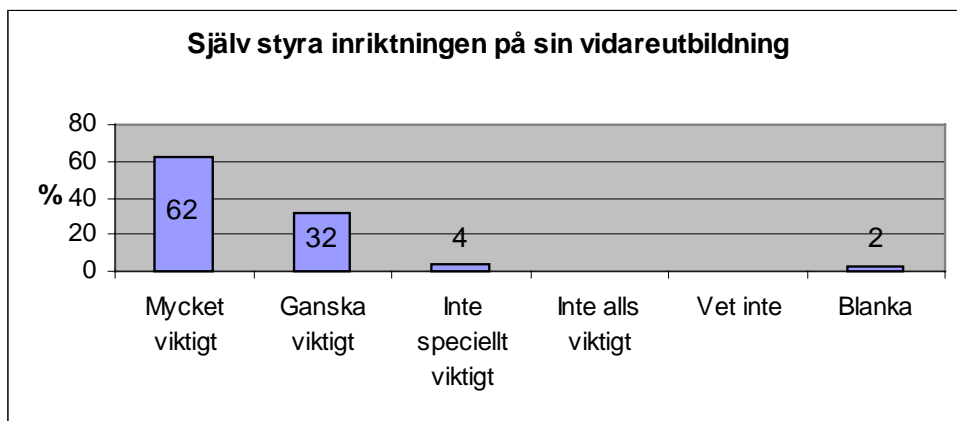
9 Hur ofta skickar du eller tar emot E-post?



Figur 4:5 Skickar eller tar emot e-post.

Figur 4:5 visar att 52% av individerna aldrig skickar eller tar emot e-post.

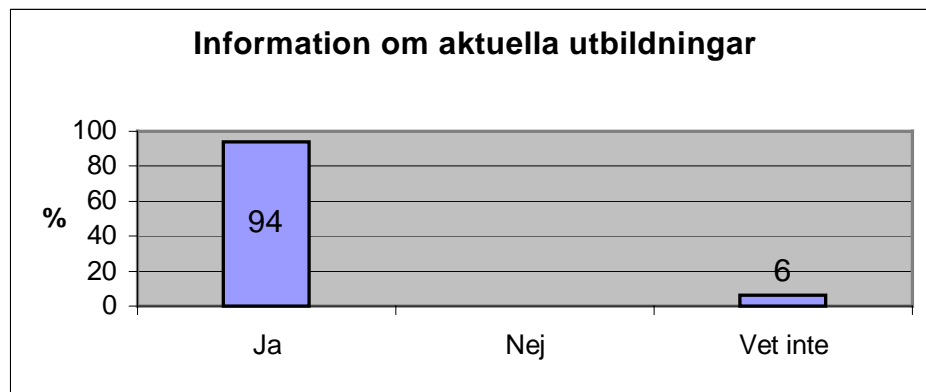
10 Hur viktigt är det för dig att själv styra inriktningen på din fortsatta vidareutbildning?



Figur 4:6 Själv styra inriktningen på sin vidareutbildning.

Flertalet av kandidaterna anser att det är viktigt att själv kunna styra inriktningen på sin fortsatta vidareutbildning (se figur 4:6). 2% av enkätgruppen angav inget svarsalternativ på denna fråga.

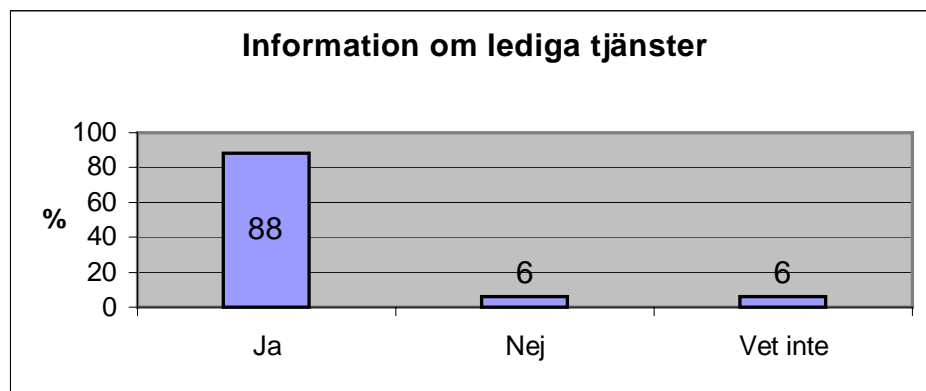
11 Är du intresserad av att få information om aktuella utbildningar inom din bransch?



Figur 4:7 Information om aktuella utbildningar.

Hela 94% av kandidaterna är intresserad av att få information om aktuella utbildningar inom branschen (se figur 4:7).

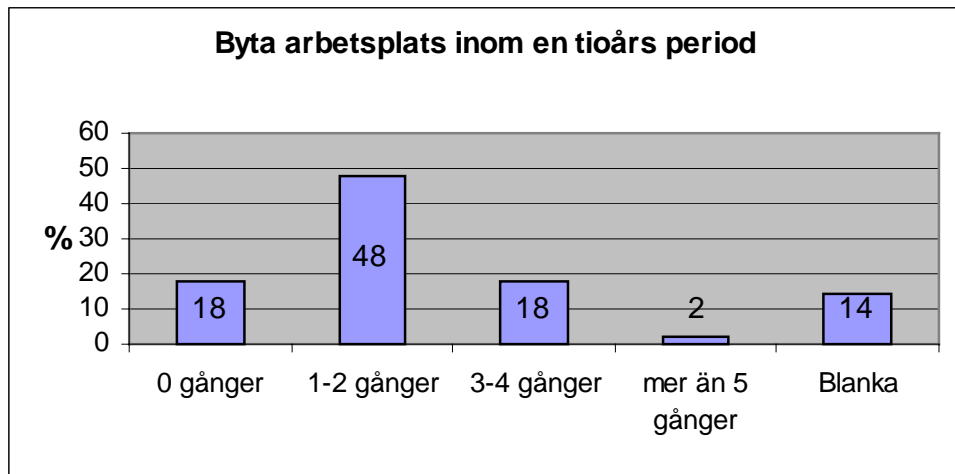
12 Är du intresserad av att få information om lediga tjänster även när du har en anställning?



Figur 4:8 Information om lediga tjänster.

Figur 4:8 visar att 88% är intresserade av att få information om lediga tjänster.

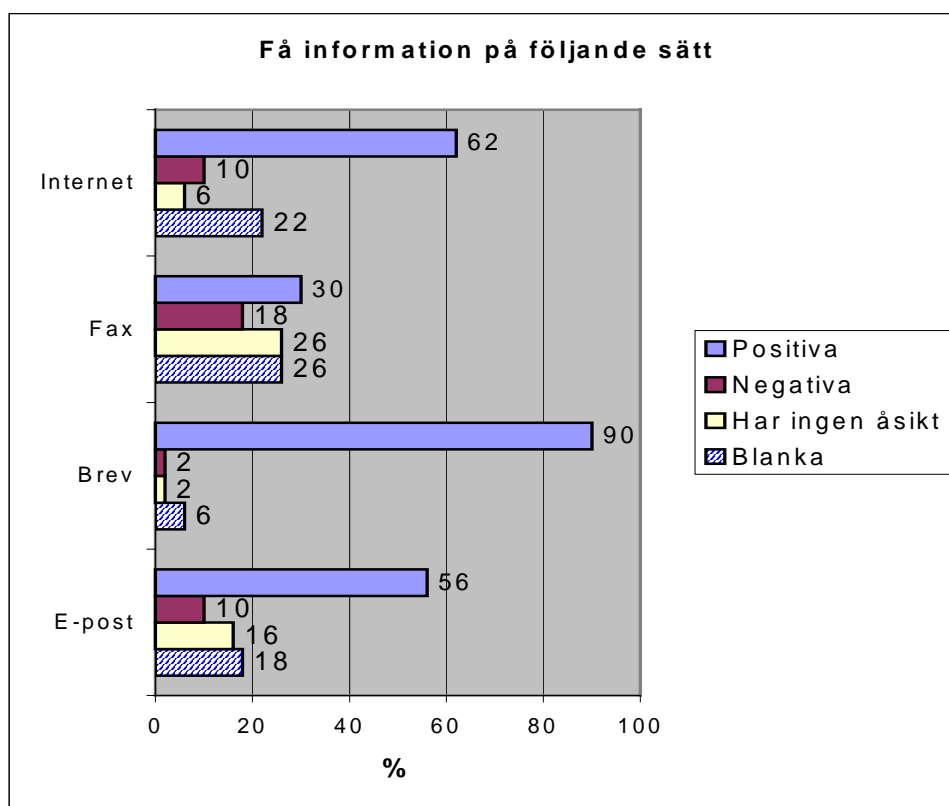
13 Hur många gånger tror du att du kommer att byta arbetsplats inom en tioårs period?



Figur 4:9 Byta arbetsplats inom en tioårs period.

48% av kandidaterna tror att de kommer att byta arbetsplats 1-2 gånger inom en tioårs period. Värt att notera är att 14% inte angav något svarsalternativ på denna fråga (se figur 4:9).

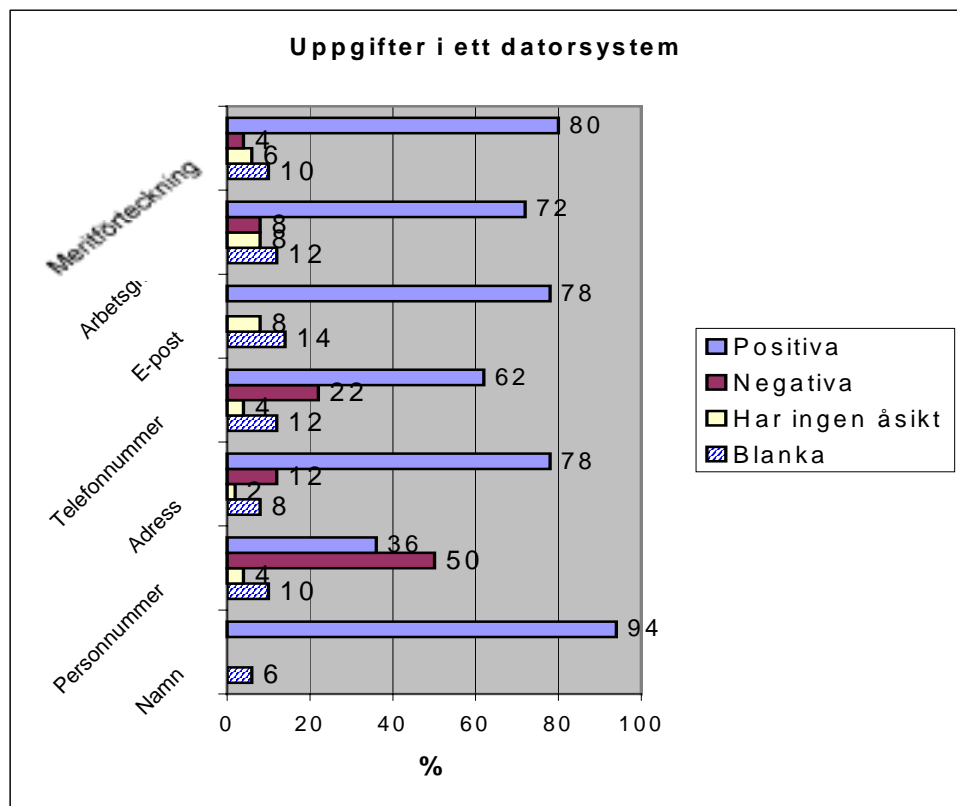
14 Vilken är din inställning till att få information om utbildningar och lediga tjänster på följande sätt?



Figur 4:10 Olika alternativ att få information på.

90% av kandidaterna är positivt inställda till att få information genom den ordinarie postgången. Majoriteten är även positivt inställda till e-post, samt att själv hämta information på Internet. 30% av kandidaterna är positivt inställda till att få information via fax, medan 18% är negativt inställda till detta. Värt att notera är att hela 26% inte angav något svarsalternativ om hur inställningen är till att få information via fax. 16% av kandidaterna angav heller inget svarsalternativ när det gäller e-post. (se figur 4:10)

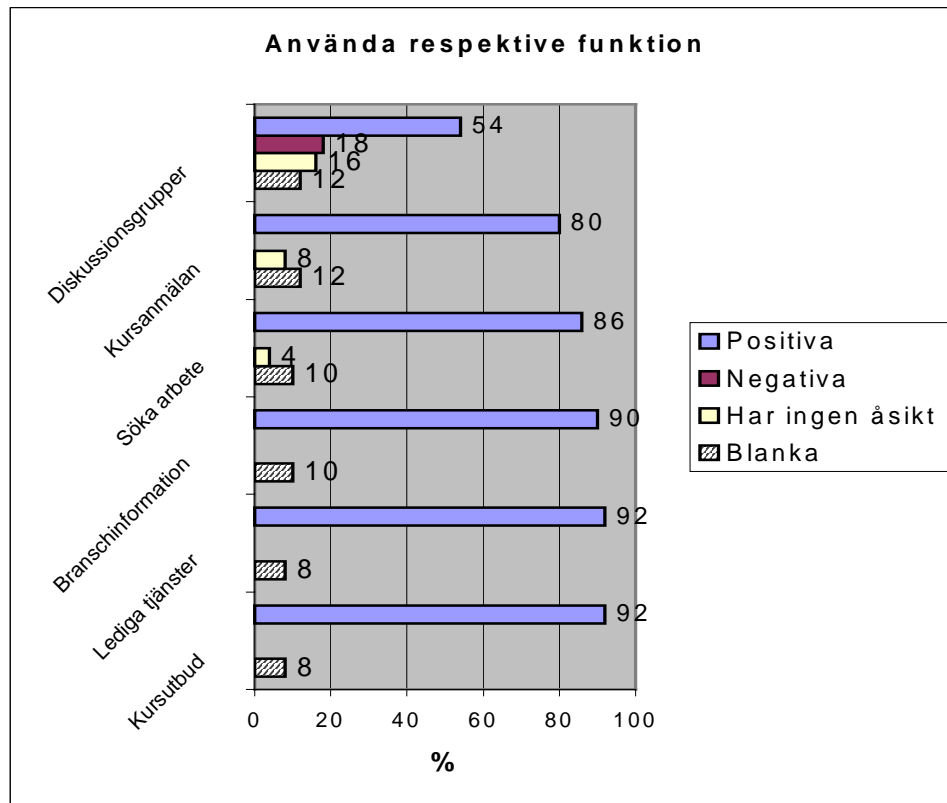
15 Vilken är din inställning till att följande uppgifter finns med i ett datorsystem?



Figur 4:11 Inställning till att ha personliga uppgifter i ett datorsystem.

Förutom personnumret är majoriteten av kandidaterna positivt inställda till att samtliga angivna uppgifter finns med i ett datorsystem (se figur 4:11). Notera att det för varje uppgift var mellan 6-14% av kandidaterna som inte lämnade något svar.

16 På en hemsida som erbjuder utbildningar och förmedlar lediga tjänster finns nedanstående funktioner. Hur ställer du dig till att använda respektive funktion?



Figur 4:12 Inställning till att använda olika funktioner.

Figur 4:12 visar att majoriteten av kandidaterna är positivt inställda till att använda ovan nämnda funktioner. Minst entusiasm finns att delta i diskussionsgrupper, vilket 54% av kandidaterna är positivt inställda till. Notera att det för varje funktion var mellan 8-12% av kandidaterna som inte lämnade något svar.

5. Resultat & Diskussion

Resultaten från intervjuer redovisas och diskuteras med koppling till det teoretiska ramverk och den modell som tidigare tagits upp (se figur 2:3). I diskussionen sammanvävs resultaten från enkätundersökningen och intervjuerna. Diskussionen av de olika resultaten sker under de rubriker och faktorer där vi anser att de har störst betydelse. Det betyder att delar av resultaten kan ha viss betydelse för andra faktorer. I diskussionen görs en distinktion mellan *REKO* som kompetensutvecklingssystem och *REKO* som rekryteringssystem. Anledningen till detta är att förtydliga de resultat som framkom om respektive system. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion av resultaten kring kompetensutveckling och rekrytering.

Diskussionerna förs kring grupperna tjänstemän, personalansvariga och kandidater. Anledningen till att vi skiljer grupperna åt i diskussionen är att de har olika perspektiv på användandet av *REKO*, kompetensutveckling och rekrytering. Bland tjänstemännen ingår fackliga representanter och denna benämning används i ett par fall där vi ansett det vara relevant för diskussionen. I övrigt har tjänstemännen olika ansvarsområden med olika placeringar i företagens hierarki och vi har valt att inte specifikt ange vilka dessa är. De personalansvariga har ett särskilt ansvarsområde och en stark koppling till ett användande av *REKO*. Därför är den gruppen specificerad för att understryka deras åsikter i vissa frågor. Gruppen kandidater är de som svarat på enkäten och utgör den grupp som representerar de fastighetsanställda.

Inflytande & Makt

Resurser

Strukturer skapar tydlighet, förutsägbarhet och trygghet. Formella roller föreskriver hur skyldigheter och ansvar fördelas och hur olika arbetsuppgifter ska utföras. Regelverk, policy och normer synkroniserar olika individers insatser till ett samordnat program. En formell maktfördelning gör att alla vet vem som bestämmer över vad och vem och när. Förändringar undergräver existerande arrangemang, skapar oklarhet, förvirring och misstro. Man vet inte längre vad som förväntas av en själv eller vad man kan kräva av andra. Förändringar inbegriper därför med nödvändighet konflikter. Vissa individer och grupper stöder förändringen medan andra är emot den (Bolman & Deal, 1997).

Att implementera *REKO* i en redan etablerad verksamhet kan innebära vissa förändringar i de rutiner som finns i verksamheten. Förändringarna kan vara antingen negativa eller positiva för de anställda, beroende på vilken position de har i organisationen. Under intervjuerna frågade vi om man kunde se att användandet av *REKO* som kompetensutvecklingsverktyg, skulle orsaka några förändringar i verksamheten. En av de intervjuade tjänstemännen uttryckte följande åsikt om detta och de anställdas inställning:

- *Inom branschen är man medveten om att det är nödvändigt att hela tiden vidareutbilda sig. Det finns heller inget större motstånd från de anställdas sida så länge de kan se att utbildningar och certifieringar leder till bättre arbetsuppgifter och högre löner. Det kommer dessutom att vara så att den som motsätter sig vidareutbildning och förändringar inom organisationen troligtvis försvinner eftersom man inte kommer att ha de nödvändiga kvalifikationerna för det jobb man förväntas utföra.*

▪ **Motstånd mot förändringar**

Motstånd mot förändringar kan ibland uppstå i en organisation då människor bygger mycket av sin identitet på den position de har på arbetsplatsen och de rutiner de i många fall har skaffat sig. Denna typ av motstånd kan i sådana fall ofta förknippas med hög ålder och lång anställningstid bland de anställda. Detta kan vara relevant att beakta inom fastighetsbranschen som har en hög medelålder. Då tjänstemän och personalansvariga intervjuades, framkom att problematiken var vanlig även då små förändringar gjordes på företagen:

- *Hälften av våra anställda är mellan 50 och 60 år gamla. Den genomsnittliga anställningstiden är 17 år. Ett kompetensutvecklingssystem innebär en hel del nya tankesätt och det går oftast bra att få gehör för det så länge det inte innebär att just de skall tänka på det nya sättet. Förändringar är alltid svåra att få igenom utan gnissel.*
- *En konservativ hållning kan bero på att det finns en stor andel äldre i personalen. Vanans makt och konservatism i företaget gör att det finns ett mycket kritiskt förhållningssätt till nyheter.*

Det framgick att det visserligen kunde finnas en del problem med en implementation av *REKO*, men att man bland tjänstemännen inte kunde se att problemen skulle ha någon större påverkan på verksamheten. De antog att motstånd mot *REKO* kanske kunde komma från de personalansvarigas sida eftersom ett sådant system i vissa fall kan förändra deras arbetssituation/inflytande:

- *Det motstånd jag kan se kommer främst från anställda på personalavdelningen som bevakar sina intressen, det finns ju en hel del revirtänkande i ett större företag. Deras arbetsroll kan förändras en hel del om företaget börjar använda sig av ett sådant system där de anställda tar alltmer eget ansvar för sina vidareutbildningar och liknande saker.*

De personalansvariga delade inte den uppfattningen utan såg positivt på ett system som kunde underlätta kompetensutvecklingen i företaget och såg inte negativt på att de anställda mer aktivt tog del i sin vidareutbildning. En av de personalansvarigas intervju svar antydde ändå att det kan finnas problem med en implementation av ett kompetensutvecklingssystem där de anställda finns med:

- *Nej, vi har varken haft eller har något datorstöd. Det behövs inte "jag har allt i huvudet".*

Fastighetsföretagen har idag relativt väl utarbetade rutiner med personliga utvecklingsamtal med de anställda. I dessa samtal ligger bl.a. planering av vidareutbildningar. Kandidaterna kan mer självständigt engagera sig i kurser de är intresserade av genom att använda sig av *REKO*. Detta skulle därmed underlätta och förbättra de personliga utvecklingsamtalen. Av intervjuerna med personalansvariga och tjänstemän framgick att något motstånd från kandidaterna inte är troligt att vänta, eftersom de inte kan ha något att förlora på ett kompetensutvecklingsverktyg, där de själva har möjlighet att engagera sig. Det ansågs snarare ligga i deras intresse att kunna styra över sin egen vidareutbildning:

- *Från de anställdas sida ser jag inga direkta problem. Det innebär väl mest en fördel för deras del. Det kan ju variera beroende på region, men generellt sett borde det vara bra för de anställda att kunna styra mer av sin arbetsituation.*

För att få en uppfattning om hur kandidaterna ser på att vara mer delaktiga i sin vidareutbildning ställde vi i enkäten frågan om vilket intresse som fanns för detta. 62% ser det som mycket viktigt och 32% att det är ganska viktigt att själva styra sin fortsatta vidareutbildning (se figur 4:6).

En facklig representant uttryckte en viss skepsis till att kompetensutveckling kommer att bli av för vissa grupper inom fastighetsanställdas förbund. Även om kompetensutveckling är önskvärd innebär det ökade kostnader för företagen. Tidigare hade man i fastighetsföretagen fastighetsskötare som utförde miljöskötsel i form av städning, gräsklippning och enklare reparationer. Ökade sparkrav har gjort att man i många fastighetsföretag lyft ut denna verksamhet ur organisationen och driver den som ett externt företag med lönsamhetskrav. Företagen är inte garanterade att få uppdrag från fastighetsföretaget utan måste lämna offert på den miljöskötsel fastighetsföretaget vill ha gjord. Detta sker i konkurrens med liknande verksamheter, t.ex. städfirmor. Från facketts sida har man en klar bild av vad detta innebär:

- *Många av de arbeten som vi har är låglönearbeten, och kommer så att vara. Till stor del beror detta på att fastighetsföretagen anlitar externa företag för en hel del av den s.k. miljöskötsel de utför. Det företag som anlitas är vanligtvis det som ger det lägsta anbudet och för att kunna ge ett lågt anbud kan företaget inte ge alltför höga löner till sina anställda. Våra egna miljöavdelningar är med i budgivningen och måste också vara lönsamma. På så vis hålls lönerna på en låg nivå och det är naturligtvis inget som är lätt att förändra.*

Varken tjänstemän eller personalansvariga såg något negativt med att använda *REKO* som ett hjälpmedel vid rekrytering. *REKO* antogs inte innebära någon förändring av den rekryteringsverksamhet som bedrivs idag, utan uppfattades snarare som ett komplement. Då fastighetsföretagen idag försöker rekrytera, får de ofta många svar på tjänsterna som utannonseras, men det är endast ett fåtal ansökningar som är av intresse p.g.a. bristande kompetens hos de sökande. Detta är en kostsam och tidsödande process för företagen. Därför såg alla positivt på möjligheterna med att använda sig av *REKO* för att få tag i personal:

- *Vi har ett mycket stort rekryteringsbehov och vi behöver profilera oss mycket bättre än vi gjort hitintills. Det är alldeles för få sökande till de utbildningar som finns och vi behöver ändra på det för att på sikt få in folk i branschen. Det skulle kunna fungera med *REKO* om vi kunde söka en person med X kompetens och sedan få just den rätta personen.*

▪ Maktfaktorer

Då kontroll av information och kunskap ofta är kontroversiellt ställde vi i intervjuerna frågan hur man ser på att ett utomstående företag har kontroll över *REKO* i kompetensutvecklingssammanhang. I detta fall var enigheten stor om att det inte kunde vara något positivt för fastighetsföretagen:

- *... att ett externt företag skulle ha våra anställda i en databas, påtala kompetensbehov och sedan utföra utbildningarna känns helt fel ända in i ryggmärgen. Tanken på att kontrollen helt skulle ligga hos ett utomstående företag där vi själva inte bedömer kompetensbehov och bestämmer vilken utbildare som anlitas känns helt fel. Det skulle helt enkelt inte fungera.*
- *Alla utbildare vill ju att man skall använda sig av just deras utbildningar, men så bombade är vi ju inte att vi skulle låsa oss vid en enda utbildare.*
- *... inte något som faller på läppen precis, vi föredrar att upphandla från olika företag och vill själva sköta rekrytering och kompetenshanteringen hos oss.*

En studie från Näringsdepartementet (SOU, 1999:106) visar att på dagens arbetsmarknad får högutbildade personer personalutbildning i större utsträckning än lågutbildade. Med personalutbildning avses här utbildning som betalats av arbetsgivaren. Av de högskoleutbildade deltog 60 procent i personalutbildning under det första halvåret 1999, medan motsvarande siffra för dem med gymnasieskola eller grundskola var 41 respektive 26 procent. Tjänstemän fick personalutbildning i större utsträckning än andra grupper och har även med sin högre kompetens en starkare ställning på arbetsmarknaden.

På Fastighetsanställdas förbund är man mycket intresserad av att medlemmarna förbättrar sin kompetens och får bättre möjligheter på arbetsmarknaden. En högre kompetens bland förbundens medlemmar skulle även ge facket en bättre position i avtalsförhandlingar med företagen. En fackordförande använder följande devis för att övertyga sina medlemmar:

- *Med rätt kompetens får vår medlem en stark anställningstrygghet samt en positiv löneutveckling och därmed en ökad självkänsla.*

Därför försöker förbunden sporra sina medlemmar till att vidareutbilda sig vilket inte alltid är så lätt. I många fall är det inte så attraktivt att sätta sig i skolbänken efter att ha yrkesarbetat en längre tid och vant sig vid en förvisso låg men ändå stabil inkomst. Även om studiestöd och andra former av bidrag betalas ut så innebär studier i regel ett avbräck i ekonomin för den som börjar studera. Många anställda i fastighetsbranschen har endast grundskole- eller folkskoleutbildning och en kompetenshöjning skulle innebära att de tvingades läsa in en gymnasiekompetens för att kunna ta till sig en fortsatt kompetenshöjning. Högre utbildning innebär vanligtvis större möjlighet att påverka den egna situationen, men den enskildes intresse och vilja att satsa på ett livslångt lärande förutsätter ofta att det är ekonomiskt och praktiskt möjligt att kombinera yrkesverksamhet och utbildning.

Alla människor har ett visst behov av kontroll och självständighet, men traditionella ledningsmönster tvingar ofta anställda till ett beroende av sina överordnade, som lämnar litet utrymme för att själva kontrollera sin arbetssituation. I enkäten tillfrågades kandidaterna om vilket intresse de har av att få information om branschutbildningar och lediga tjänster även då de har anställning. 94% är intresserade av att kontinuerligt få information om aktuella branschutbildningar (se figur 4:7) och 88% av information om lediga tjänster (se figur 4:8).

Om de anställda använder sig av *REKO* som kompetensutvecklingsverktyg skulle det innebära att de i högre grad kan påverka vilken vidareutbildning de önskar. Detta kan innebära en viss maktförskjutning eftersom högre kompetens ofta är förknippat med utökat inflytande på en arbetsplats. Ökad kompetens kan även innebära en större rörlighet bland de anställda och vi ställde frågan hur tjänstemännen och de personalansvariga såg på risken med att förlora kompetent personal till sina konkurrenter:

- *Vi räknar med en viss rörlighet och är medvetna om att vi kan bli av med folk men det är inget som skrämmer. Vi är generösa med utbildningar till de anställda eftersom det gör dem mer anställningsbara. Det ger oss ett bra rykte och vi har ofta sökande från andra fastighetsföretag.*
- *En högre kompetensnivå bland de anställda medför också en större rörlighet i branschen. Det kan vi se redan idag då de allra bästa, även på fastighetsskötarnivå, får lockande erbjudanden från andra fastighetsföretag.*

Varken tjänstemän eller personalansvariga hade någon negativ uppfattning i denna sak. I enkäten frågades hur många gånger man antogs byta arbetsplats under en tio-års period. 48% antog att de skulle byta arbetsplats 1-2 gånger och 20% trodde att de skulle byta arbetsplats fler än tre gånger (se figur 4:9). Generellt sett finns inga negativa kommentarer om detta, större rörlighet och oberoende är kanske ett nytt fenomen bland fastighetsanställda, men ses som en naturlig utveckling då kompetensnivån blir högre.

Om *REKO* utnyttjas för rekrytering så innebär det att kandidaterna kommer att finnas med i systemet. Detta innebär, enligt Hall & Hultman, att användningen av *REKO*, som rekryteringsverktyg, kan bli kontroversiellt till en början eftersom kontrollen av informationen ligger hos dem. Den uppfattningen delades inte av varken tjänstemän eller personalansvariga utan *REKO* uppfattades som en extra resurs som skulle kunna underlätta rekryteringsverksamheten på fastighetsföretagen.

- *Det skulle naturligtvis vara önskvärt att ha en kontakt dit man kunde ställa önskemål och sedan få det som efterfrågade. Idag kan vi anlita bemanningsföretag men tyvärr sällan få de kompetenser vi önskar.*

Då *REKO* skall användas som rekryteringsverktyg är det tänkt att personlig information som formella utbildningar, kompetenser, meritförteckningar och personliga egenskaper skall finnas med i systemet. I enkäten frågades om vilken inställning man hade till att lämna ut personlig information till ett system. Det visade sig att 50% ser negativt på att deras personnummer skulle finnas med och 22% är även negativa till att lämna ut sina telefonnummer (se figur 4:11). För övrigt ser man dock övervägande positivt på att lämna ut personlig information.

Meningsfullhet & Kommunikation

Tolkningsschema

Den information vi ges blir inte kunskap av sig själv. För att kunna ta tillvara den information vi tar emot, måste vi kunna tolka, värdera och relatera den till annan kunskap. Beroende på den individ som exempelvis läser en text och på den kontext som han eller hon befinner sig i, kan den information som texten genererar i en persons huvud variera väsentligt. Det är bara när skrivarens och läsarens inre världar är mycket lika varandra och när sammanhanget inte ändras, som det är lämpligt att säga att den lagrade informationen har en bestämd mening. "Vi ser inte saker som de är, vi ser saker som vi är" (Gärdenfors, 1995).

- *Det är nödvändigt att hela tiden se till att de anställda vidareutbildas för att vi skall kunna hänga med i utvecklingen. Det kan liknas vid att man försöker gå upp för en rulltrappa som är på väg ner. För att komma till mitten så krävs det bra fart från början och när man sedan har nått mitten så går det inte att slå av på farten och vila sig för då är man snart nere igen. Vi måste förstå nödvändigheten av att hålla oss uppdaterade och ligga i framkanten av utvecklingen. Hos en del fastighetsföretag fungerar detta någorlunda, men generellt sett är det inte bra inom fastighetsbranschen.*
- *Kompetensutvecklingen är mycket viktig men ofta tar den dagliga verksamheten över och allt blir inte utfört som det var tänkt. Dessutom är det ofta så att medvetenheten om vilka kompetenser som finns och hur de lämpligast förbättras/utvecklas kan vara bristfällig på sina håll hos oss.*
- *Kunskapen om varför man kompetensutvecklas saknas ofta. Mest lär man sig något för att det är intressant eller har chans att lära sig det just då. Det är inte alltid givet att man sedan utnyttjar de nya kunskaperna i sitt dagliga arbete.*

Dessa uttalanden från några av de intervjuade tjänstemännen kan ses som symptomatiska för de fastighetsföretag som deltagit i denna undersökning.

Ett viktigt incitament till att utbilda sig eller ta till sig något nytt är att man kan se en naturlig koppling till antingen ett intresse eller den verksamhet man bedriver i sitt arbete. Enligt Bolman och Deal (1997) handlar motivationsfaktorer i arbetslivet till största delen om själva arbetet och arbetets kontext. Arbetsberikning (eng. job enrichment) är i det sammanhanget en mycket viktig faktor som går ut på att ge de anställda mer frihet, mer ansvar, mer återkoppling och fler utmaningar, samtidigt som de blir ansvariga för sina resultat och får använda mer av sin kompetens och förmåga. Den anställde behöver:

- (1) uppfatta sitt arbete som meningsfullt och värdefullt, vilket blir mer sannolikt om arbetet leder fram till en synlig och viktig helhet,
- (2) använda sitt omdöme och sina erfarenheter så att de kan känna ansvar för sina resultat och
- (3) få återkoppling på sina prestationer så att de kan utvecklas och bli bättre.

▪ Kognitiv förmåga

Då den undersökning vi utfört syftar till att ta reda på förutsättningarna för en implementering av *REKO*, ställde vi under intervjuerna med tjänstemän och personalansvariga frågan om de använt eller använde sig av något datorsystem för att underlätta kompetensutvecklingen i organisationen. Om ett datorsystem redan använts eller används så innebär ett nytt system inte någon dramatisk förändring för verksamheten eller de anställda:

- *Ja, vi har använt ett system. Det innehåller kompetensutvecklingsprogram fast vi håller på att upphandla ett nytt system där vi även kommer att ha stöd för PU-samtal. Systemet kommer att innehålla de anställdas CV med en egen kravprofil för varje anställd. Varje anställd kommer att ha en 'kompetenspeng' som skall vara reglerbar genom systemet och vi kommer att kunna hantera utskick, intresseanmälan och bekräftelser genom systemet.*
- *Vi har ett system men är på väg att upphandla ett nytt. Vi har även tidigare haft ett system men det fick skrotas p.g.a. att det inte gick att konvertera med det gamla system vi hade då. I nära sex månader hade vi det systemet innan det lades ner.*
- *Nej, men vad gäller kompetensutveckling, skall vi pröva ett system som vi hoppas mycket på. Hitintills har vi inte haft några bra verktyg för att matcha olika kompetensprofiler med de anställdas kompetenser. Idag använder vi Excel för att kartlägga de anställdas kompetenser och önskemål om utbildningar. Det blir förstås ett ganska trubbigt och trögt verktyg som är svårt att hålla vid liv (uppdatera) eftersom vi varje år måste göra ett nytt dokument på den anställde istället för att bygga på uppgifterna i en databas. Genom det nya systemet hoppas vi kunna ha en viss framförhållning och se nödvändiga kompetensbehov i god tid för att inte hamna på efterkälken.*

För att *REKO* framgångsrikt skall kunna användas som ett gruppvaruprogram, är det nödvändigt att användarna har en klar uppfattning om vad *REKO* skall och kan användas till och på vilket sätt detta kan vara meningsfullt för dem i deras arbete. En förutsättning för att detta skall ske är att resurser finns tillgängliga för de anställda. Det måste bl.a. finnas datorer, intranät och internetuppkoppling. I intervjuerna frågade vi hur det var med datortillgången för de anställda i företagen och fick bl.a. dessa svar:

- *Av ca 150 fastighetsanställda så är det endast 10 som har datorer på sina arbetsplatser.*
- *Tjänstemän och kvartersvärdar har egna datorer som de använder dagligen. 80 av 325 har egen PC hemma, de flesta är tjänstemän*

Det är främst på tjänstemannanivå som man har tillgång till datorer eftersom många av dem använder dessa i sitt dagliga arbete. Tillgången för de fastighetsanställda verkar vara mycket begränsad och ligga i underkant mot vad som är normalt på svenska arbetsplatser. Statistik från SCB (2000) visar att 72% av alla sysselsatta hade tillgång till datorer och 49% även hade tillgång till Internet på arbetsplatsen.

Vi ställde även frågan hur det var med användandet av de datorer som fanns tillgängliga och fick bl.a. dessa svar:

- *Fastighetspersonalen har tillgång till datorer men använder dem rätt sällan. Det har funnits ett begränsat intresse bland fastighetspersonalen trots att vi erbjudit alla anställda datorkurser.*
- *Vi har faktiskt ett Intranät inom företaget, det har funnits i ca 5 år, men problemet med det är att vi inte använder det som vi skulle kunna. Intranätet håller dock på att uppdateras och det nya gränssnittet är en avsevärd förbättring mot det förra. En del av problemet med den dåliga användningen av dagens Intranät är att kunskapsnivån, vad gäller datoranvändning, inte är så stor hos oss. Vi behöver förbättra kompetensnivån på det området.*

Fastighetsföretagen vi undersökte har intranät men de fungerar i många fall mycket dåligt och har inte den funktionalitet som krävs för att kunna kommunicera med de anställda. De används främst för att få ut information och erbjuder inte några möjligheter till interaktion. Fastighetsbranschen ligger, enligt en del av de personer vi intervjuade, i underkant när det kommer till vidareutbildningar och då främst IT-utbildningar.

Om nu inte tillgången på datorer är så stor på arbetsplatserna så kan den vara bättre i hushållen och i sådana fall vara till gagn för den anställdes kognitiva förmåga. I enkäten frågades om det fanns datorer och Internet i hushållen. Drygt hälften av de svarande har tillgång till både dator (64%) och Internet (54%), (se figurer 4:1 och 4:2). Ungefär lika många utnyttjar Internet (70%) på olika vis och har tillgång till egen e-post (48%), (se figurer 4:3 och 4:4).

I en undersökning som genomfördes av SCB (2000) visade det sig att andelen individer med tillgång till datorer och Internet i hushållen var 53% respektive 31%. Nu har ytterligare två år förflutit och kommersialiseringen av Internet har under denna tid gått oerhört snabbt. Sett mot bakgrund av SCB's tidigare undersökningsresultat så antar vi att den grupp som deltagit i vår enkätundersökning har en normal representation vad gäller tillgång till datorer och Internet i hushållen. Om detta stämmer så innebär det att en tredjedel inte har tillgång till datorer och Internet i hushållet bland de anställda i fastighetsföretagen. Datorer och Internet kan naturligtvis utnyttjas på andra ställen än i hemmet och på arbetsplatsen, men det är ändå på dessa ställen den mest frekventa användningen antas vara för den som är arbetande.

▪ Naturlig koppling till verksamheten

För att den anställde skall uppfatta sitt arbete som meningsfullt och värdefullt, är det viktigt att arbetet kan kopplas till en synlig och viktig helhet i verksamheten. Vi ställde i intervjuerna frågan hur kompetensutvecklingen av de anställda rent praktiskt organiserades, då de ofta har olika förutsättningar och olika motivation:

- *Själva navet i kompetensutvecklingen är det personliga utvecklingssamtalet vi har med de anställda där vi kan snappa upp de anställdas önskemål och besluta om en gemensam strategi för deras fortsatta anställning. Denna bit är viktig för att alla ska känna delaktighet i företagets verksamhet. Det skulle dessutom vara bra om vi kunde dokumentera existerande kunskaper i ett system så att vi kunde få en bra bild av vad vi har för kompetenser inom branschen.*
- *Vi har en personalutvecklingscykel där vi håller kompetensutvecklingssamtal med varje anställd. Samtalen fokuserar på individen och hela cykeln fungerar på så vis att vi utför samtalen, därefter ställs en budget och sedan utförs utbildningen.*
- *Vi har en cykel med planeringssamtal, affärsplan och budget. Kompetensutvecklingen sker på två nivåer, dels strategisk, dels på distriktsnivå. Den strategiska nivån innefattar IT, ekonomi, arbetsmiljö och planeringsteknik. På distriktsnivå kan vi tillgodose de behov vi har på individnivå.*
- *Det vi gör är att vi inventerar de kompetenser vi har och ser efter det kompetensglapp som finns. Därefter lämnas ett förslag till budget och sedan tas ett beslut på ledningsnivå.*

Samtliga personalansvariga såg mycket positivt på de personliga utvecklingssamtal man hade med de anställda och hade en klar strategi för hur dessa skulle genomföras. De hade även en klar uppfattning om kompetensutvecklingen i organisationen och i de flesta fall långt gångna planer på att förnya de system de redan har eller haft. Främst kommer systemen att vara ett hjälpmedel för de personalansvariga i den kompetensutveckling som utförs inom organisationerna. Ett scenario som nämndes var att de fastighetsanställda kunde ha individuella kompetenspotter som de till en viss gräns fick ansvara för.

- *Varje anställd skulle kunna disponera en viss summa eller antal timmar på vidareutbildning. Genom personliga utvecklingssamtal kan man sätta upp vissa mål som ligger till grund för den personliga kompetensutvecklingen. På så vis får den anställde ta eget ansvar för sin vidareutbildning. Företagets intressen av vissa kompetenser måste naturligtvis också tillgodoses.*

På så vis kan den fastighetsanställda bli mer aktiv i sin egen kompetensutveckling. En effekt av att ge de fastighetsanställda ett större utrymme för att själva kunna påverka beslut som rör arbetsuppgifter och arbetsförhållanden är att de blir mer engagerade i verksamheten.

I de fall *REKO* skall användas för att understödja rekrytering, finns det en nära koppling till dagens verksamhet då företagen redan har kontakt med bemanningsbyråer och arbetsförmedlingar.

- *Den sköts internt eller på traditionellt vis med annonser. Det är svårt att hitta personal med rätt kompetens och vi använder oss en del av bemanningsföretag. Man får ta det man får eftersom de kompetenser man söker oftast saknas.*

Berättigande & Sanktioner

Normer

En av normsystemets viktigaste funktioner är att ge dess medlemmar trygghet och kontinuitet. Normsystemet får en konserverande funktion genom att snabba och drastiska förändringar ofta förhindras. I grupper och organisationer med ett välutvecklat och detaljerat normsystem finns det därmed risk för att gruppen hämmas i sin utveckling. Normförändringar är en process som inkluderar såväl logiska som känslomässiga tankeprocesser. Även om det är logiskt välmotiverat, är det svårt att ändra beteendemönster om detta samtidigt innebär att socio-emotionella syften måste ändras. Eftersom de flesta normförändringar innebär att vanor måste läggas om, blir de ett brott mot det socio-emotionella behovet av trygghet och kontinuitet (Granér, 1991).

När produkter, marknader och organisationer blir alltmer komplicerade, ökar också värdet på kunniga medarbetare. Brister när det gäller kunskaper och färdigheter skadar organisationer på flera sätt; usel kvalitet, dålig service, högre kostnader och dyra misstag. Trots detta investerar inte alla organisationer i det mänskliga kapitalet. Kostnaderna för utbildning och kompetensutveckling är tydliga och lätta att mäta, men de positiva effekterna är svårare att konkretisera och visar sig först på längre sikt. (Bolman & Deal, 1997)

Fastighetsbranschen har under en längre tid dragits med problemet att inte kunna få tag i kompetent personal. En tjänsteman uttryckte det så här på frågan om anledningen till de kompetensbrister som finns inom branschen och vad som görs för att komma till rätta med problemen.

- *Vi har inte haft någon gemensam strategi inom branschen och anledningen till det är att vi är en splittrad bransch med olika ägarstrukturer och organisationsformer som gör det svårt att hitta gemensamma mål och koncept. Det är nödvändigt vi profilerar oss mycket starkare än tidigare och gör branschen mer attraktiv som arbetsplats. Vi har genom bildandet av FUR (Fastighetssektorns Utbildningsråd) tagit initiativ till att förbättra kompetensutvecklingen inom branschen m.h.a. validering av informella kunskaper, certifieringar och yrkesbevis. Målet är att standardisera olika yrken inom fastighetsbranschen för att försöka komma till rätta med delar av det kompetensglapp vi har idag.*

▪ **Fördelar med användandet**

Tidigare har vi av de personalansvariga fått höra att kompetensutvecklingen är väl organiserad i fastighetsbranschen. Vi önskade även veta hur bra denna organisation fungerade i praktiken i de olika fastighetsföretagen och frågade tjänstemännen om detta:

- *Kompetensutvecklingen fungerar inte så bra. Fastighetsbranschen är ju lite speciell i det att vi inte har någon egen enhetlig nomenklatur som anger vad man måste kunna.*
- *Den fungerar inte så särskilt bra, generellt sett. Allmännyttan säger att det fungerar, men det gör det inte i praktiken. Ute på företagen så är vidareutbildning nästan obefintlig på de lägre nivåerna, vi har den lägsta utbildningsnivån av alla branscher.*
- *... generellt något sämre än i övriga branscher, den kompetensutveckling som görs sker högst sporadiskt. Anledningen till denna brist är främst att man i fastighetsbranschen ofta saknar förståelse för helheten, dvs man ser inte behovet av ökad kompetens på sikt utan satsar mer på kortsiktiga lösningar. Det är dessutom först på senare tid man blivit mer kundorienterad och börjat se behovet av ökad kompetens.*

Som det är nu så fullföljs inte alla de planer på den kompetensutveckling som tas upp vid budgetering av verksamheterna. Ofta skjuts utbildningarna upp på grund av att den dagliga verksamheten inte medger någon frånvaro. Uppfattningarna om hur organisationerna fungerar skiljer sig åt en del, men både tjänstemän och personalansvariga ansåg det önskvärt att ha styrverktyg för att bättre kunna organisera kompetensutvecklingen:

- *Ja, det skulle kunna vara en tillgång om vi kunde matcha de anställdas kompetenser mot de nödvändiga kompetensbehov vi kan ha, för att på så sätt starta utbildningar och förbättra kompetensen hos de anställda.*

Eftersom REKO skall vara tillgängligt över Internet så frågade vi de personalansvariga om de trodde att ett webbaserat system skulle kunna underlätta kompetensutvecklingen i företaget:

- *Ja, det vore bra om vi kunde ha någon form av IT-stöd, t.ex. i intranätet där varje anställd kan ha en egen hemsida och presentera sig själva med de kompetenser de har. Vilken grad av öppenhet sidorna skall ha får förstås avgöras från fall till fall, men det måste vara upp till varje anställd att bestämma vilken information man vill visa. Ett problem är det här med Internet. Alla har ju inte möjlighet att komma åt en dator med internetuppkoppling.*
- *Ja, självfallet kan exempelvis ett intranät stödja vår kompetensutveckling genom att vi får fram information snabbt och kan uppdatera informationen på ett enkelt sätt, men vi behöver först förbättra vår egen infrastruktur och kompetens på datoranvändning.*

Som rekryteringsverktyg kan *REKO* bli ytterligare ett hjälpmedel i letandet efter kompetent personal och vi frågade vilka kanaler som används för att rekrytera personal idag för att se om *REKO* kan passa in i verksamheten:

- *Vi rekryterar mest via kontakter. De annonser vi haft ute har gett ett stort gensvar med många sökande som tyvärr haft lite fel kompetensprofil. Vi använder oss endast av bemanningsföretag till högre befattningar.*
- *Vad gäller rekrytering så kan vi idag kontakta s.k. bemanningsföretag men tyvärr går det sällan att få den kompetens vi önskar. Detta gäller särskilt anställningar på fastighetsskötarnivå och det kan bero på att uppfattningen om vad en fastighetsskötare är varierar.*

Bemanningsföretag används ibland liksom arbetsförmedlingen eller annonsering men dessa ger sällan något bra resultat. Användandet av *REKO* skulle troligtvis innebära en tidsbesparing i sökandet efter kompetent personal och minska kostnaderna för rekrytering avsevärt.

▪ Organisationens kultur

Som kompetensutvecklingsverktyg skall *REKO* kunna användas av samtliga anställda för att kunna finna lämpliga/intressanta utbildningar. För att se om detta är möjligt i de olika fastighetsföretagen frågade vi under intervjuerna vem som tog eller kunde ta initiativ till kompetensutveckling:

- *Vanligtvis är det vi, genom den personalutvecklingscykel vi kontinuerligt genomför. Personalen kan ta initiativ till utbildningar och det är ok, så länge de håller sig inom skrået. Det blir ändå så att företagets intresse väger tyngre än individens och vi ser helst att den anställde förbättrar sin kompetens inom det område han redan verkar istället för att skaffa en annan.*
- *Det är olika men många initiativ kommer efter samtal med vår VD. Nu erbjuds t.ex. alla att ta ECDL-körkort, vilket är ett bra initiativ. Vi försöker hela tiden ligga i framkant på IT-fronten i branschen.*
- *Initiativ till kompetensutvecklingen tas från två håll; dels genom den affärs- och verksamhetsplan vi utarbetar, dels genom de personliga utvecklingssamtal vi har med våra anställda.*

Det finns relativt goda möjligheter för de anställda att ta initiativ till kompetensutveckling, men de flesta menade att det var väldigt mycket upp till den anställde att visa intresse och ta initiativ. Det görs en hel del försök att kompetensutveckla personalen men ofta räcker inte tiden till för att genomföra alla planer. En av de personalansvariga beskrev de utbildningsmöjligheter personalen erbjöds:

- *Under hösten -97 fick de två utbildningsdagar/vecka, men det blev för mycket för dem och under våren -98 fick de en dag/vecka. Efter ett tag tyckte de att även detta blev för mycket så nu är vi nere på ca en dag/mån. De anser själva att tiden inte räcker till för mer utbildning.*

Om *REKO* skall vara ett hjälpmedel vid rekrytering i fastighetsföretagen, är det viktigt att systemet passar in i den befintliga verksamhetskulturen. Vi frågade därför hur rekryteringsverksamheten bedrivs idag:

- *Vi strävar efter att rekrytera internt först, sedan går vi ut och söker externt genom arbetsförmedlingen eller annonsering. Vi får ett ganska dåligt gensvar p.g.a. att arbetsmarknaden är som den är. Det blir väldigt många sökande med fel kompetens.*
- *På fastighetsskötarnivå är behovet väldigt stort, men tyvärr finns det ingen kvalificerad arbetskraft att få tag på. Detta har resulterat i att fastighetsbolagen slutat annonsera, så rekryteringen fungerar inte så bra idag.*

Fastighetsföretagen rekryterar i första hand internt och därefter externt. Många nyanställningar kommer till genom kontakter och rekommendationer, men i de flesta fall har man problem med att få den kompetens som önskas. När det gäller rekrytering av ny personal, har fastighetsbranschen ett stort problem i det att den inte attraherar yngre människor. Anledningen till det kan vara den låga status fastighetsarbete tidigare haft i samhället. Ett par av de intervjuade uttryckte problemet så här:

- *Som det är idag, söker sig väldigt få unga till de gymnasieutbildningar som finns med inriktning på fastigheter. Problemet med de som ändå går utbildningarna är att de är alldeles för unga för att vi skall kunna använda dem som fastighetsansvariga. De måste ha mer livserfarenhet för att kunna vara trovärdiga i en sådan position.*

Sammanfattande Diskussion

Nedan följer först en diskussion över *REKO* som kompetenssystem och därefter en diskussion över *REKO* som rekryteringssystem.

Kompetensutveckling

Under de intervjuer vi genomförde, framgick det klart att både tjänstemän och personalansvariga på fastighetsföretagen inser vikten av att kontinuerligt kompetensutveckla de anställda. Båda grupperna anser att det finns ett stort behov av ett fungerande kompetensutvecklingssystem för att kunna organisera personalens vidareutbildning på ett tillfredsställande sätt. Samtliga företag i undersökningen har idag någon form av datorsystem med intranät som tyvärr fungerar bristfälligt. Dessutom anser tjänstemän och personalansvariga att den befintliga teknologin i organisationerna är otillräcklig för att kunna hantera de anställdas kompetensutveckling och det anses nödvändigt att antingen förbättra det befintliga systemet eller implementera ett nytt. Ett par av företagen har redan långt gångna planer på att skaffa nya datorsystem med stöd för kompetensutveckling.

Däremot verkar tjänstemän och personalansvariga inte helt klara över hur dessa system skall användas, vilket kan bero på att åsikterna om hur dagens kompetensutveckling fungerar på företagen varierar något mellan de båda grupperna. Tjänstemännen anser överlag att kompetensutvecklingen inte fungerar tillfredsställande medan de personalansvariga är nöjda med den organisation de har. Orsakerna till denna diskrepans kan bl.a. bero på att tjänstemän och personalansvariga inte har samma överblick över organisationen och därmed inte samma möjlighet att se resultatet av fattade beslut. Det kan även bero på att man från de personalansvarigas sida inte vill synliggöra brister i organisationen. Bakom all retorik kan vi dock se att det finns en hel del brister i organisationerna vad gäller försöken att kompetensutveckla de anställda.

Att implementera ett kompetensutvecklingssystem i en redan etablerad verksamhet kan innebära vissa förändringar. Av tjänstemännens intervjusvar att döma, antas att ett visst motstånd kan komma från de personalansvariga, eftersom ett sådant system kan komma att förändra deras arbetsroller. De personalansvariga delade inte den åsikten och vi tror inte heller att ett kompetensutvecklingssystem skulle inverka negativt på deras arbetsroller. Vi tror snarare att ett sådant system skulle kunna underlätta de personalansvarigas arbete med kompetensutvecklingen, då de anställda får större möjlighet att engagera sig i sin egen vidareutbildning och därigenom kan vara mer förberedda inför de personliga utvecklingssamtalen.

Det motstånd som förutspåddes från anställda med hög ålder och lång anställningstid i företaget kan troligtvis bli ett problem, men det är inte specifikt förknippat med en implementation av ett kompetensutvecklingssystem, utan snarare med förändringar överhuvudtaget. Vi tror dock inte att kandidaterna utgör någon riskgrupp i detta fall eftersom de endast får fördelar av ett kompetensutvecklingssystem där de kan påverka valet av sina vidareutbildningar.

Det uttrycktes en viss skepsis från fackligt håll till att kompetensutveckling inte skulle komma alla till del, eftersom ekonomiska intressen fanns i vägen. Vi anser inte det är ett problem som är förknippat med ett kompetensutvecklingssystem. Att kompetensutveckling av vissa grupper inte utförs ligger snarare på ett politiskt plan där företagsledningen avgör vilka verksamheter som faller inom en planerad budget.

Kompetensutveckling av de anställda kan i en del fall leda till en viss maktförskjutning, eftersom en högre kompetens vanligtvis leder till ett större inflytande på arbetsplatsen. Detta kan bli ett problem då fastighetsföretagen oftast har tämligen traditionella ledningsmönster med klara ansvarsområden och hierarkier. Vi tror ändå att insikten om nödvändigheten med kompetensutveckling av de anställda är så pass klar att man på fastighetsföretagen accepterar något förändrade arbetsroller. Detta kan vi redan idag se på de nya arbetsroller som tillkommit i fastighetsbranschen under senare tid, t.ex. fastighetsansvarig, hus- och miljövård.

Med en högre kompetens förutspås de anställda få en större rörlighet i sina anställningar och byta arbete lite oftare än tidigare. Vi tror inte att det blir något större problem för företagen. Enkäten visar att de flesta av kandidaterna (66%) endast tror sig byta arbetsplats högst 2 gånger på en tio års period (se figur 4:9). Generellt sett finns heller inga negativa kommentarer om de anställdas ökade rörlighet. Större rörlighet och oberoende är kanske ett nytt fenomen i fastighetsbranschen, men ses som en naturlig utveckling då kompetensnivån blir högre. Vi kan heller inte se att det skulle ha någon negativ inverkan på företagets kompetensutveckling av de anställda. I vilket fall som helst är det inte något som talar mot användning av ett kompetensutvecklingssystem.

Själva navet i företagets kompetensutveckling är de personliga utvecklingssamtal de personalansvariga har med de anställda. De har redan idag relativt goda möjligheter till att ta egna initiativ till kompetensutveckling. Genom att använda kompetensutvecklingssystem och personliga utvecklingssamtal får fastighetsföretagen det nödvändiga styrverktyg som möjliggör en bättre organisering av de anställdas kompetensutveckling.

Det som talar för *REKO* är att det finns ett stort behov av ett fungerande kompetensutvecklingssystem hos fastighetsföretagen. Mot *REKO* talar det faktum att fastighetsföretagen redan har anskaffat datorsystem med stöd för kompetensutveckling. Dessa system har fastighetsföretagen själva kontroll över, vilket leder oss till den kontroversiella frågan hur *REKO* skall användas och var kontrollen av all information i *REKO* skall ligga. Hall & Hultman anser att kontrollen av *REKO* skall ligga hos dem, medan tjänstemännen och de personalansvariga på fastighetsföretagen absolut värjer sig mot ett sådant arrangemang. Att kompetensutvecklingen enbart skulle skötas från ett utbildningsföretag ses inte som ett tänkbart alternativ. Sammantaget anser vi att dessa förhållanden gör *REKO*, som kompetensutvecklingssystem, helt ointressant för fastighetsföretagen. Eftersom personalens kompetensutveckling oftast bekostas av fastighetsföretagen, finns det heller inget underlag för att enbart kandidaterna skall komma att använda *REKO* för sin kompetensutveckling.

Rekrytering

Samtliga fastighetsföretag har idag ett mycket stort behov av kompetent personal. Möjligheterna att rekrytera dessa är begränsad. Dels för att tillgången på kompetent personal inte är tillräckligt stor, dels för att de befintliga rekryteringskanalerna är bristfälliga. Fastighetsföretagen använder idag inte något särskilt datorsystem som stöd för sin rekryteringsverksamhet, utan utnyttjar traditionella kanaler såsom annonsering, personliga kontakter, arbetsförmedlingar och bemanningsbyråer. Ett branschspecifikt datorsystem för rekrytering, som kan garantera en viss kompetensnivå på deltagarna i systemet, skulle vara välkommet enligt både tjänstemän och personalansvariga.

Under intervjuerna framkom att *REKO*, som rekryteringsverktyg, skulle vara ett välkommet komplement, som skulle kunna underlätta den kostsamma och tidsödande process som en rekrytering innebär. *REKO* har dessutom en mycket nära koppling till den rekryteringsverksamhet som bedrivs idag i det att bemanningsbyråer och arbetsförmedlingar används. I det sammanhanget kan *REKO* bli ytterligare en kontakt/kanal och ett bra hjälpmedel.

Det som skulle kunna skapa problem med *REKO* är det faktum att en mängd personlig information kommer att finnas i systemet. Detta ställer höga krav på Hall & Hultman att hänsyn tas till den personliga integriteten. Missbruk av information i systemet kan lätt leda till en negativ publicitet, som mycket väl kan leda till nedläggning av systemet och eventuellt rättsliga påföljder. Vi tror dock inte att detta kommer att bli något problem eftersom Hall & Hultman är mycket medvetna om vad som krävs för att registrera personliga uppgifter i ett datorsystem. Kandidaterna visade i enkäten att de flesta inte hade något emot att lämna ut personlig information till ett datorsystem och då ett deltagande i systemet är frivilligt ser vi inte att det kommer att bli några problem.

Några problem med att passa in i den befintliga verksamheten kan vi heller inte se att det finns med *REKO*, då ett framgångsrikt användande avhjälpert ett stort problem för fastighetsföretagen. En viktig del i att göra *REKO* framgångsrikt som rekryteringsverktyg, är att kunna tillhandahålla ett tillräckligt stort antal kandidater i systemet för att uppnå den nödvändiga kritiska massan av deltagare. Följden av att endast ett fåtal kandidater deltar i systemet kan bli att det inte används eller att användningen av systemet blir fördröjd. Som vi ser det, är det endast fördelar för kandidaterna med att delta i systemet, eftersom de kan få erbjudanden om intressanta anställningar utan direkta förbehåll. Även för fastighetsföretagen är det en fördel om Hall & Hultman kan tillhandahålla kompetent personal genom *REKO*.

I motsats till *REKO* som kompetensutvecklingssystem, leder användandet av *REKO* som rekryteringsverktyg inte till något beroendeförhållande för fastighetsföretagen. Som rekryteringsverktyg kan *REKO* fylla ett behov hos fastighetsföretagen, utan att påverka existerande verksamheter. Att *REKO* blir framgångsrikt är helt beroende på hur aktuellt Hall & Hultman kan hålla systemet. Det är även av stor vikt att samtliga aktörer har klara fördelar med att använda sig av eller delta i rekryteringssystemet.

6. Slutsats

Den slutsats vi dragit av undersökningsresultaten är att förutsättningarna är alltför dåliga för att en fullständig implementation av *REKO* skall accepteras och nyttjas av användarna. Vi anser att *REKO*, som kompetensutvecklingssystem, skapar en intressekonflikt mellan Hall & Hultman och fastighetsföretagen. Främsta anledningen till denna slutsats är att inställningen till kontroll av information i systemet är diametralt åtskilda mellan Hall & Hultman och fastighetsföretagen. Fastighetsföretagen är inte intresserade av att använda ett kompetensutvecklingssystem som kontrolleras av ett utomstående företag. Därför anser vi att det inte finns någon framtid för *REKO* som kompetensutvecklingssystem.

Däremot drar vi slutsatsen att *REKO* kan bli framgångsrikt som rekryteringssystem. *REKO* kan som rekryteringssystem fylla ett stort behov och utgöra ett komplement till den rekryteringsverksamhet fastighetsföretagen bedriver idag. *REKO* skapar i denna form inte någon intressekonflikt mellan Hall & Hultman och fastighetsföretagen. Vi rekommenderar därför en satsning på *REKO* som rekryteringssystem.

7. Kritik av uppsatsen

Dahmström (2000) skriver att en bra undersökning karaktäriseras av hög validitet. Det är viktigt att undersökningen genom sina frågor mäter det som faktiskt skall mätas. När det gäller att studera egenskaper såsom ålder eller kön, kan dessa variabler definieras utan egentliga problem. Det blir genast mycket svårare att få hög validitet när attityder och värderingar skall mätas. Hur definierar man mätbara attitydvariabler, vilka helst skall uppfattas på samma sätt av människor med olika bakgrund?

Vi tycker att det har varit svårt att utforma relevanta intervju- och enkätfrågor med hög validitet. Att frågorna skall generera användbara resultat anser vi kräver både kunskap och rutin. Här ser vi att den kunskap och rutin vi besitter med att utforma frågor med hög validitet inte är tillräcklig. Validiteten på en del av de enkätfrågor som finns i denna uppsats finner vi inte särskilt hög. Av den anledningen valde vi att inte ta med resultaten från enkätfrågorna nio, fjorton respektive sexton i uppsatsen. Detta beror på ovan beskrivna svårighet med att utforma frågor med hög validitet, men även att det fokus som magisteruppsatsen hade från början förändrades under arbetets gång. Detta bidrog till att resultaten från vissa redan ställda frågor inte längre var relevanta. Eftersom det inte fanns någon möjlighet att göra om enkätundersökningen, valde vi istället att inte använda resultaten från de inaktuella frågorna.

Vi är medvetna om att den slutsats som uppsatsen redovisar inte är den absoluta sanningen. Uppsatsens arbete har styrts av begränsningar i form av olika resurser såsom tid och kunskap. Detta har i sin tur påverkat kvalitén och innehållet i uppsatsen. Om exempelvis fler intervjuer skulle ha genomförts eller om fler personer skulle ha deltagit i enkätundersökningen, skulle slutsatsen med all säkerhet vara mer tillförlitlig. De begränsningar som funnits under arbetets gång har även varit de förutsättningar som funnits för uppsatsen. Även om denna undersökning i framtiden kommer att göras om i ett större format, är vi av den åsikten att slutsatsen inte kommer att förändras något nämnvärt.

Referenser

- Ackerman, M. S. (1998). Augmenting organizational memory: A field study of Answer Garden. *Communications of the ACM*, 16, (3), 203-224.
- Bannon, L., & Schmidt, K. (1991). CSCW: Four characters in search for a context. I J. Bowers & S.D. Benford (Red.), *Studies in computer supported cooperative work* (pp. 50-55). North-Holland: Elsevier Science Publishers B.V.
- Bariff, M. L., & Galbraith, J.R. (1978). Intraorganizational power considerations for designing information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 3, (1), 15-27.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur,
- Clegg, C., Axtell, C., Damodaran, L., Farbey, B., Hull, R., Lloyd-Jones, R., Nicholls, J., Sell, R., Tomlinson, C., Stewart, T. (1996). *The performance of Information Technology and the role of human and organisational factors* [www-dokument]. URL: <http://www.system-concepts.com/stds/clegg.html>
- Cohen, I. J. (1989). *Structuration Theory: Anthony Giddens and the Constitution of Social Life*. London: Macmillan Education Ltd.
- Dahlbom, B., & Mathiassen, L. (1993). *Computers in Context*, Cambridge: Blackwell.
- Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management research an introduction*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eriksson, Per. (1999). *Grupprogram: Studie av funktioner och användningsområden*. (Examensarbete). Högskolan i Skövde, Institutionen för datavetenskap, 541 28 Skövde.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Ginzberg, M. J. (1980). An organizational contingencies view of accounting and information systems implementation. *Accounting, Organizations and Society*, 5, (4), 369-382.
- Granér, R. (1991). *Arbetsgruppen - den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studenlitteratur.
- Grudin, J. (1994). Groupware and social dynamics: Eight challenges for developers. *Communications of the ACM*, 37, (1), 92-105.

-
- ❑ Grudin, J., & Palen, L. (1995). Why Groupware Succeeds: Discretion or Mandate. I *Proceedings of the 18th Information Systems Research Seminar in Scandinavia* (pp. 217-232). Gjern, Denmark.
 - ❑ Gärdenfors, Peter. (1995, december, 31). En ny roll för minnesförmågan. *Svenska Dagbladet*.
 - ❑ Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., & Olve N. (1995). *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermods.
 - ❑ Hildebrand, C. (1996). *A little of that Human Touch* [www-dokument]. URL: http://www.cio.com/archive/030196_peop.html
 - ❑ Jacobsen, J. K. (1993). *Intervju konsten att lyssna och fråga* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1993).
 - ❑ Juustila, A. (1995). Interaction of culture, power and IT in organizational change. I *Proceedings of the 18th Information Systems Research Seminar in Scandinavia* (pp. 295-306). Gjern, Denmark.
 - ❑ Kautz, K. (1995). Content, context, and process of IT transfer and implementation: A case study of the introduction of an electronic mail system in a public service organization. I *Proceedings of the 18th Information Systems Research Seminar in Scandinavia* (pp. 307-316). Gjern, Denmark.
 - ❑ Lewis, P. J. (1994). *Information-systems development*. London: Pitman Publishing.
 - ❑ Ljungberg, J. (1996). *Workflow Management – State of the Art* (SISU-Publikation, nr 96:21). Svenska Institutet för Systemutveckling.
 - ❑ Machiavelli, N. (1998). *Fursten*. Danmark: Norhaven a/s.
 - ❑ Myer, C. R. (1997). *The human element in technology adoption* [www-dokument]. URL: <http://www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/1997/dec/human.asp>
 - ❑ Mårtensson, Maria (1999) *A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool*. (Specialarbete). Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, 106 91 Stockholm.
 - ❑ O'Dell, C., & Grayson, C.J. (1998). If Only We Knew What We know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40, (3), 154-174.
 - ❑ Orlikowski, W. J. (1992). Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation. I *CSCW 92 Proceedings* (pp. 362-369). NY, USA.
 - ❑ Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations. *Communications of the ACM*, 12, (2), 174-207.
 - ❑ Preece, J., & Rogers, Y., & Sharp, H., & Benyon, D., & Holland, S., & Carey, T. (1994). *Human-computer interaction*. England: Addison-Wesley Longman Ltd.

-
- SCB. (2000). *IT i hem och företag – en statistisk beskrivning*. Stockholm.
 - Scott, W. R. (1998). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.
 - Soltesz, T. (1998). *IT-stöd för organisatoriskt lärande - vision eller verklighet?* (SISU-Publikation, nr 98:07). Svenska Institutet för Systemutveckling.
 - Sommerville, I. (1995). *Software engineering*. Harlow: Addison-Wesley Publisher Ltd.
 - SOU 1999:106. *Konsumenter och IT - en utredning om datorer, handel och Marknadsföring*. Stockholm: Näringsdepartementet.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall

1. **Hur länge har ni arbetat inom företaget?**
2. **Vilka är era arbetsuppgifter?**
 - *Vad innebär det?*
 - *Har du arbetat med liknande uppgifter tidigare?*
3. **Till vilka arbetsuppgifter använder ni datorer?**
 - *Hur frekvent?*
4. **Utnyttjar ni Internet i er verksamhet idag?**
5. **Hur fungerar kompetensutveckling i er verksamhet idag för personal som har fastighetsansvar och liknande arbetsuppgifter?**
6. **Vem tar initiativ till kompetensutveckling?**
 - *Kan personalen själva ta initiativ till vidareutbildning?*
 - *Har personalen möjlighet att själva påverka/förändra sina arbetsuppgifter?*
7. **Hur skulle ni vilja att kompetensutvecklingen fungerade?**
8. **Har ni tidigare använt er av något datorsystem för att stödja kompetensutveckling?**

Om ja: Hur användes detta?

 - *Underlättade systemet arbetet för er eller blev det merarbete?*
9. **Tror ni att ett webbaserat datorsystem har möjlighet att stödja kompetensutveckling i er verksamhet?**
 - *Hur?*
 - *Vilka fördelar ser ni med ett sådant system?*
 - *Vilka nackdelar kan det finnas med ett sådant system?*
10. **Ser ni några fördelar eller nackdelar med att kompetensutveckla m.h.a. ett företagssystem som ägs av ett utomstående företag?**
11. **Hur fungerar rekrytering i er verksamhet idag?**
 - *Vilka rutiner har ni?*
12. **Hur skulle ni vilja att rekryteringen fungerade?**

13. Tror ni att ett webbaserat datorsystem har möjlighet att stödja rekrytering i er verksamhet?

- *Hur?*
- *Vilka ytterligare fördelar ser ni med ett sådant system?*
- *Vilka nackdelar kan det finnas med ett sådant system?*

14. Vilken information skulle ni vilja ha tillgång till genom ett system som stödjer kompetensutveckling?

15. Vilken information skulle ni vilja ha tillgång till genom ett system som stödjer rekrytering?

16. Ser ni att ni själva kan bidra med någon information till systemet?

Bilaga 2: Enkätformulär

Enkätundersökning

På dagens arbetsmarknad är vidareutbildning allt viktigare då företagen kräver större flexibilitet och högre grad av kompetens hos de anställda. Detta innebär att anställda kontinuerligt måste vidareutbildas för att bättra på sina yrkeskunskaper. Tidigare har vidareutbildning helt varit företagets ansvar. Idag har ansvaret alltmer flyttats över till de anställda och de förväntas ofta själva sköta sin egen vidareutbildning.

Vi vill med denna enkät undersöka en del av de frågor som finns kring vidareutbildning och arbetssökande, samt användningen av datorer och Internet. Enkäten ingår som en del i en magisteruppsats vilken utförs hos Fastighetsbranschens Utvecklingscentrum. Du avgör själv om Du vill delta, men ju fler enkäter som besvaras desto tillförlitligare blir resultaten. Vi är därför mycket tacksamma för Din medverkan i denna undersökning.

Uppgifter om någon enskild person kommer inte att kunna utläsas ur undersökningsresultaten. Dessa sammanställs och databehandlas för att redovisas i form av tabeller.

Med vänliga hälsningar

Berndt Persson & Christopher Zimonyi

1 Kön?

- Man
 Kvinna

2 Hur gammal är du?

Ange antal år:

3 Hur lång är din arbetslivserfarenhet?

(i Sverige och utomlands)

Ange antal år:

4 Hur lång är din arbetslivserfarenhet från fastighetsbranschen?

(i Sverige och utomlands)

Ange antal år:

5 Har du tillgång till dator i hemmet?

- Ja
 Nej

6 Har du tillgång till Internet i hemmet?

- Ja
 Nej

7 Hur ofta surfar du på Internet?

- Aldrig
 Någon gång i månaden
 En gång i veckan
 Flera gånger i veckan
 Varje dag

8 Har du egen E-postadress?

- Ja
 Nej

9 Hur ofta skickar du eller tar emot E-post?

- Aldrig
- Någon gång varje månad
- En gång i veckan
- Flera gånger i veckan
- Varje dag

10 Hur viktigt är det för dig att själv styra inriktningen på din fortsatta vidareutbildning?

- Mycket viktigt
- Ganska viktigt
- Inte speciellt viktigt
- Inte alls viktigt
- Vet inte

11 Är du intresserad av att få information om aktuella utbildningar inom din bransch?

- Ja
- Nej
- Vet inte

12 Är du intresserad av att få information om lediga tjänster även när du har en anställning?

- Ja
- Nej
- Vet inte

13 Hur många gånger tror du att du kommer att byta arbetsplats inom en tioårs period?

- 0
- 1 - 2
- 3 - 4
- 5 >

14 Vilken är din inställning till att få information om utbildningar och lediga tjänster på följande sätt? (lämna ett svar på samtliga alternativ)

E-post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Själv hämta information från en hemsida på Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 Vilken är din inställning till att följande uppgifter finns med i ett datorsystem? (lämna ett svar på samtliga alternativ)

Namn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnummer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terlefonnummer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-postadress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuvarande Arbetsgivare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meritförteckning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 På en hemsida som erbjuder utbildningar och förmedlar lediga tjänster finns nedanstående funktioner. Hur ställer du dig till att använda respektive funktion? (lämna ett svar på samtliga alternativ)

Få information om kursutbud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Få information om lediga tjänster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Få branschinformation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Söka arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anmäla sig till kurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delta i diskussionsgrupper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>