



UMEÅ UNIVERSITET

# Från systemuppdatering till medarbetarutveckling

## En studie om arbetsplatslärande i tillverkningsindustrin

*Elvira Hernandez*

Examensarbete, 15 hp

Beteendevetenskapliga programmet med inriktning IT-miljöer  
Vt 2023

# Förord

Jag vill rikta ett stort tack till min uppdragsgivare som från början visat stort engagemang och med förtroende låtit studien ta form. Jag vill även tacka studiens respondenter som bidragit med deras tid och uppfattning. Era åsikter har varit avgörande för studiens utformning. Sist men inte minst vill jag tacka min handledare, Peter Bergström, som genomgående stöttat mig med goda råd och vägledning.

Juni 2023

Elvira Hernandez

# **From System Update to Employee Development: A Study on Workplace Learning in the Manufacturing Industry.**

## **Sammanfattning**

Den här studien handlar om arbetsplatslärande. Syftet med studien är att bidra med förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll i samband med uppdateringen av ett affärssystem på ett företag inom tillverkningsindustrin. Detta besvarades med hjälp av tre frågeställningar. För att få förståelse för detta användes en kvalitativ forskningsansats med semistrukturerade intervjuer. Resultatet indikerade att anställda efterfrågade formella utbildningstillfällen som en grund för att organisera systemuppdateringen. Dessutom visade resultatet att de anställda genom ett informellt lärande upplevde att de mest effektivt utvecklade sin kunskap genom att testa systemet i det vardagliga arbetet. Slutsatserna av studien är således att verksamheten borde sträva efter en balans mellan informellt och formellt lärande, förbättra utbildningstillfällen och kunskapsresurser, öka tillgången till kompetent personalstöd samt skapa engagemang och motivation bland medarbetarna.

Nyckelord: *Arbetsplatslärande, Formellt lärande, Informellt lärande.*

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>2</b>
<b>Tidigare forskning</b> .....	<b>2</b>
Arbetsplatslärande.....	2
Informellt lärande.....	4
Formellt lärande .....	4
<b>Metod</b> .....	<b>5</b>
Urval .....	5
Semistrukturerad intervju .....	6
Genomförande .....	6
Etiska ställningstaganden .....	6
Analysmetod .....	7
Metoddiskussion.....	8
<i>Validitet</i> .....	8
<i>Reliabilitet</i> .....	9
<b>Resultat</b> .....	<b>9</b>
Att organisera för affärssystemets uppdatering.....	10
<i>Att utbildas i vardagen</i> .....	10
<i>Utbildningar</i> .....	11
Utmaningar och hinder .....	11
<i>Utmaningar och hinder i lärandet</i> .....	12
<i>Organisatoriska utmaningar och hinder</i> .....	12
Lösningförslag.....	13
<i>Lösningförslag för effektivt lärande</i> .....	13
<i>Organisatoriska lösningar</i> .....	14
<b>Analys</b> .....	<b>14</b>
Hur föredrar de anställda att verksamheten organiserar implementationen av systemuppdateringen? .....	14
Vilka utmaningar och hinder beskrivs av anställda i samband med systemuppdateringen? .....	15
Hur kan organisationen balansera mellan informellt och formellt arbetsplatslärande för att främja medarbetarnas lärande av affärssystemet på ett effektivt sätt?.....	16
<b>Diskussion</b> .....	<b>17</b>
<b>Slutsats</b> .....	<b>18</b>
Fortsatt forskning .....	19
<b>Referenser</b> .....	<b>20</b>

**Bilaga 1..... 1**

**Bilaga 2 ..... 2**

# Inledning

Den här uppsatsen handlar om att skapa förståelse för hur arbetsplatslärandets form och innehåll kan bidra till medarbetares möjlighet till lärande vid uppdateringen av ett affärssystem på ett företag inom tillverkningsindustrin. Uppdateringen kan förstås som omfattande då företaget går från ett affärssystem med fysisk datalagringsplats till att affärssystemet blir molnbaserat. En molnbaserad datalagringsplats innebär att data lagras via internet till servrar som finns utanför verksamhetens väggar. Åtkomst till data kan ske flexibelt från vilken geografisk plats eller fysisk enhet som helst (Armbrust et al., 2010). Detta innebär nya funktioner inom den kommande systemuppdateringen som de anställda måste ta sig an och lära. Genom att identifiera utmaningar och hinder som kan uppstå vid en mer omfattande uppdatering kan verksamheten med hjälp av ett organiserat arbetsplatslärande skapa en positiv framväxt för lärande. Arbetsplatslärande förstås i den här uppsatsen utifrån Park och Lees (2018) definition som innebär att arbetsplatslärande är en lärprocess som innefattar olika aktiviteter och tillvägagångssätt som uppmuntrar anställda att engagera sig. Ett sådant engagemang innebär att medarbetare delar med sig av reflektioner och utveckling baserat på erfarenhet och kunskap, vilket kan bidra till arbetsplatslärande. Som definitionen indikerar möjliggör arbetsplatslärandets form och innehåll för medarbetare att, tillsammans med organisationen, nå mål kopplade till arbetet.

På grund av globalisering och ständig teknisk utveckling ställs organisationer inför nya utmaningar och hinder (Adiguzel, 2019). Dessa utmaningar och hinder kan påverka arbetsplatslärandet inom verksamheten. Forskning visar att det finns utmaningar inom arbetsplatslärande som dels kan kopplas till de förutsättningar organisationen skapar, dels det individuella engagemanget. I och med införandet av ett molnbaserat affärssystem skapar företaget i den här uppsatsen nya möjligheter och utmaningar. För att bemöta de utmaningar som medföljer arbetsplatslärande behöver verksamheter hitta en balans mellan de organisatoriska samt individuella faktorerna genom exempelvis läraktiviteter och stöd (Onstenk, 2012).

Att organisera för olika former av utbildning och arbetsplatslärande kan därmed idag anses som en nödvändighet. Formerna för lärande är olika, vad som anses utmanande och hur dessa utmaningar överkoms varierar. Hur det individuella lärandet effektiviseras varierar också (Nilsson et al., 2018). På vilket sätt verksamheten organiserar för arbetsplatslärande är därmed av betydelse. Utöver de förutsättningar som organisationen bidrar med för att skapa en miljö för bra arbetsplatslärande spelar även individens inställning stor roll för att uppnå ett lyckat resultat (Nilsson et al., 2018). Forskning visar att anställda som involveras i en förändring lättare känner sig engagerade (Jacobsen, 2019). Hur de anställda föredrar att verksamheten organiserar en förändring kan därmed påverka hur resultatet utspelar sig.

I forskning uppmärksammar arbetsplatslärande främst två former av lärande; informellt och formellt lärande (Nilsson et al., 2018). Det informella lärandet inkluderar lärande från vardagliga erfarenheter och sker mest hela tiden, i de flesta fall helt omedvetet. Det formella lärandet baseras på strukturerad och organiserad inläring som sker i en utbildningsmiljö som på förhand är designad för att mynna ut i kunskap (Nilsson et al., 2018). De två processerna av formellt och informellt lärande kompletterar varandra och är båda nödvändiga för att nå ett lyckat inlärningsresultat (Kyndt et al., 2014). Genom arbetsövningar och ”riktig” problemlösning kan formella kunskaper som förvärvats genom utbildning omvandlas till expertens flexibla informella kunskap. Teoretisk kunskap förblir motsträvig eller vilande tills den utlöses av specifika situationer (Onstenk, 2012). Genom en balans mellan informella och formella lärtillfällen kan organisationen främja lärande.

Den mer omfattande uppdateringen verksamheten står inför skapar en unik möjlighet att studera hur arbetsplatslärande organiseras, genomförs och mottas. Studiens kunskapsintresse berör arbetsplatslärande ur ett medarbetarperspektiv. Genom att studera medarbetarnas erfarenhet när de går till ett nytt molnbaserat system skapas möjligheten att undersöka arbetsplatslärandets form och innehåll.

# Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra med förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll i samband med att ett affärssystem i tillverkningsindustrin uppdateras från en fysisk datalagringsplats till molnbaserad datalagringsplats. För att besvara studiens syfte har tre frågeställningar formulerats.

- Hur föredrar de anställda att verksamheten organiserar implementationen av systemuppdateringen?
- Vilka utmaningar och hinder beskrivs av anställda i samband med systemuppdateringen?
- Hur kan organisationen balansera mellan informellt och formellt arbetsplatslärande för att främja medarbetarnas lärande av affärssystemet på ett effektivt sätt?

## Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning om arbetsplatslärande samt informellt och formellt lärande.

### Arbetsplatslärande

Inom forskningen varierar definitionerna av arbetsplatslärande. I en litteraturöversikt av Park och Lee (2018) granskades 141 empiriska studier i fem olika vetenskapliga tidskrifter om arbetsplatslärande. Till sist valdes 22 artiklar ut för slutlig granskning. Litteraturöversiktens syfte var att granska befintliga åtgärder kopplat till arbetsplatslärande. Resultatet betonar att personliga och kontextuella faktorer har en betydande roll i lärandet på arbetsplatsen och att lärandeaktiviteter är avgörande i processen för arbetsplatslärande. Med stöd av litteraturöversikten drar Park och Lee (2018) slutsatsen att arbetsplatslärande handlar om lärprocesser och läraaktiviteter som motiverar anställda till reflektion och utveckling.

Vidare kan arbetsplatslärandets form och innehåll definieras som det individuella lärandet som sker över tid samt går att koppla till arbetet eller arbetsplatsen. Därtill genom processer och aktiviteter som utvecklar anställdas kompetenser, kunskaper och färdigheter. Formerna ska även leda till att anställda engagerar sig och delar medvetna reflektioner baserat på dess erfarenhet (Clarke, 2005; Dang & Chou, 2020; Illeris, 2011). Billett (2004) tillägger ytterligare beskrivning av begreppet och lägger extra vikt vid individen och dess medverkan i arbetsaktiviteter. Det handlar om det samspel som finns mellan den sociala miljöns möjligheter och begränsningar samt det individuella engagemanget (Poell, 2014). Poell bygger även vidare på Billetts fokus på individen då lärande på arbetsplatsen är en aktivitet som endast individen kan utföra. Chefer, HR-anställda och andra ansvariga kan påverka möjligheterna samt miljön där lärandet sker, men lärandet i sig sker genom den enskilde individen och påverkas av det egna engagemanget. Lärandet går att förstå som en byggprocess mellan individen och arbetsmiljön som ständigt påverkar varandra (Illeris, 2003; Poell, 2014).

Arbetsplatslärande har fått allt större uppmärksamhet inom forskning, inte minst på grund av de internationella och sociala utvecklingar som uppstått på grund av bland annat globalisering och snabb framåtskridande teknologiska utvecklingar (Illeris, 2003; Soldo, 2021). Till följd av globaliseringen och teknologins utveckling har den mänskliga kompetensen blivit en alltmer avgörande resurs för organisationer att ta vara på. I sammanhanget har efterfrågan av personliga egenskaper som flexibilitet, kreativitet, självständighet och personligt ansvar ökat, detta på grund av att intresset för kompetensutveckling och lärande blivit mer centralt. Arbetsplatslärande uppmärksammar främst två typer av läraaktiviteter, formellt och informellt lärande (Dang & Chou, 2020; Poell, 2014). Historiskt sett har kompetens förvärvats främst genom formellt lärande såsom utbildning och undervisning.

Forskningsresultat visar emellertid på att lärande inte längre kan etableras och förvärfvas genom endast traditionella utbildningar utan bör oftare ske direkt i arbetslivet genom informella lärtillfällen (Illeris, 2003). Anledningen till ökningen av det informella lärandet är att lättare tillgodose det konstanta behovet av förändring och förnyande.

Forskning visar däremot att kompetensutveckling genom endast informellt lärande inte är tillräckligt (Slotte et al., 2004; Tynjälä, 2008). Slotte et al. (2004) genomförde en studie som syftade till att undersöka hur HR-personal beskriver lärande på individuell, kollektiv och organisatorisk nivå. Deltagarna omfattades av 17 HRD-utövare och den empiriska data bestod av texter som skickats till ett webbaserat diskussionsforum. Resultatet indikerar på att informellt och formellt lärande är av lika stor betydelse men att de olika lärprocesserna bidrar till olika resultat. Gällande det informella lärandet presenteras tre olika anledningar till att informellt lärande inte är tillräckligt för att på egen hand uppnå individuellt, kollektivt och organisatoriskt lärande. Informella lärtillfällen sker oftast undermedvetet och resulterar i tyst kunskap. Resultaten pekar på att tyst kunskap inte alltid är positiv utan kan också innebära dåliga vanor och dysfunktionella metoder. En annan anledning går att koppla till vad som tidigare nämnts, den snabba utvecklingen, exempelvis i form av att en verksamhet går från fysisk till molnbaserad datalagringsplats. Det ständiga behovet av att förändra och förnya för att inte förlora konkurrenskraftighet medför att informellt lärande inte ensamt kan säkerställa att organisatoriskt och individuellt lärande tar följe med utvecklingen. Till sist kan formellt planerade tillfällen integrera de informellt värvade kunskaperna och vända tyst kunskap till att bli explicit. De formella aktiviteterna ansågs vara nödvändiga för att förvärva kunskap och färdigheter som krävs för att uppnå affärsmål. Resultatet visar även att det var vanligare att diskutera arbetsplatslärande i samband med det kollektiva och organisatoriska lärandet än det individuella. Trots det betonades vikten av både individuella lärandemål och organisatoriska bidrag till att underlätta lärandet (Slotte et al., 2004).

Dang och Chou (2020) undersökte effekterna av yttre motivation, arbetsplatslärande, arbetsgivarförtroende och self-efficacy hos utländska arbetare med tvärkulturell anpassning. Studien genomfördes genom att analysera enkätdata från ett urval av 258 vietnamesiska arbetare i Taiwan. Resultatet indikerar på att kunskapsdelning och sociala interaktioner mellan kollegor underlättar för anställda att förstå deras arbetsmiljö, organisationskulturen och människor inom verksamheten. Resultatet visar även att ledning bör genomföra formella utbildningar och också skapa en omgivning som uppmuntrar informellt lärande. Genom informella läraaktiviteter kan medarbetare lära sig nödvändig kunskap om arbetet som kan leda till positiva effekter för verksamheten. Även om det huvudsakliga syftet med studien är att studera utländska arbetare, menar Dang och Chou att deras upptäckter är viktiga för alla verksamheter i dagens globala kontext.

Rausch genomförde 2013 en studie som syftade till att identifiera uppgiftsegenskaper som kan främja arbetsplatslärande. Studien genomfördes inom yrkesutbildning i Tyskland med fokus på företagsekonomi där deltagarna fick registrera några av sina arbetsuppgifter med hjälp av dagböcker. Resultatet indikerar att nivån av intresse för arbetsuppgiften hade stor påverkan på huruvida individen lär sig. Vidare visade även resultatet på att arbetsmiljöer som tillgodoser grundläggande psykologiska behov såsom social tillhörighet även främjar den individuella motivationen och därmed även arbetsplatslärande. Arbetsuppgiftens nyhet är också en stark prediktor för lärande. Resultatet där det saknas en utvecklad rutin, det vill säga det informella lärandets form och innehåll, gynnas av socialt stöd, mänskliga relationer, hjälp och vägledning (Rausch, 2013).

Sadeghi (2020) genomförde en studie som undersökte sambandet mellan arbetsplatsens lärandemönster, socialt stöd och upplevd kompetens. Studien genomfördes genom en webbaserad enkätundersökning med 1753 deltagare anställda i en norsk serviceorganisation. Studiens resultat visar att anställda som i högre utsträckning uppfattar ett socialt stöd av handledare, upplever högre nivåer av kompetens vid bland annat utbildningstillfällen. Studien visar även resultat på att självinläring och informell vägledning var de mest rapporterade metoderna som användes för att utveckla kunskaper och färdigheter.

## **Informellt lärande**

Den större delen av arbetsplatslärande sker via informella lärtillfällen och är av betydelse för att utveckla de anställdas kunskap, färdigheter samt prestation och kan i sin tur leda till positiva fördelar för den enskilde individen och organisationen i stort (Sibarani et al., 2015; Zia et al., 2022). Informella lärtillfällen form och innehåll karaktäriseras vanligtvis av ostrukturerade och självinitierade aktiviteter som medför nya kunskaper som är nyttiga på arbetsplatsen. Genom att studera informella faktorer kan organisationer utnyttja anställdas fulla kapacitet samt behålla och utveckla deras kunskap och prestation. Resultat från dessa studier påvisar att informellt lärande är den typ av läraktivitet som oftast används och står för mellan 70–80% respektive 70–90% av allt arbetsplatslärande. Resultatet innebär däremot inte att informella läraktiviteter är överlägset formella läraktiviteter. De två formerna av lärande är ömsesidigt beroende av varandra där den ena inte bör utesluta den andra eller ställas emot varandra. Trots detta brukar informella tillfällen lyftas lite extra i samband med arbetsplatslärande (Kyndt et al., 2014; Sibarani et al., 2015; Zia et al., 2022).

Tidigare forskning visar hur informellt lärande påverkar anställdas lärande på arbetsplatsen. Berings et al. (2008) genomförde en studie som undersökte huruvida sjuksköterskor, ur det egna perspektivet, lärde sig på jobbet. Syftet med studien var att få fördjupad insikt i lärande och lärandeaktiviteter på jobbet. Studien genomfördes i två faser, den första genom 20 djupintervjuer med sjuksköterskor, den andra genom intervjuer med 17 handledare och åtta utbildare från olika sjukhus. Studien visar resultat på att lärandets huvudsakliga form och innehåll är att: lära genom att göra sitt jobb, lära genom sociala interaktioner med kollegor, lära genom nya arbetsuppgifter, lära genom teori eller handledning samt lära genom reflektion.

Khandakar och Pangil (2019) undersökte genom en empirisk studie, relationen mellan personalhanteringsarbeten och informellt lärande. Studiens metod bestod av att analysera enkäter från 381 chefsanställda inom den privata bankbranschen i Bangladesh. Resultatet pekade på att bland annat befogenhet, informationsutbyte och omfattande utbildning påverkade relationen till informellt lärande positivt. Resultatet visar att anställda med befogenheter som får känna ansvar bidrar med positiva effekter för arbetsplatslärande och informellt lärande. Det anses vara en av de viktigaste prediktionerna till att inspirera anställda till lärande. Anställda med befogenheter och ansvar kan lättare känna igen det egna behovet av kunskap. Även sambandet mellan informellt lärande och informationsdelning är starkt positivt. Resultatet påvisar att informationsdelning idag är nödvändigt för att organisationer ska fungera bra. När anställda uppfattar omgivningen som öppen för kommunikation och informationsdelning förenklar det för det informella lärandet på arbetsplatsen och möjliggör för utbyte av nya idéer och kunskap. Vidare visar studiens resultat på att anställda, efter att ha genomgått formella läraktiviteter, lättare delar med sig till kollegor samt använder sina kunskaper i det vardagliga arbetet. Formellt lärande uppmuntrar till kunskapsdelning genom informellt lärande och bidrar således även till ännu mer kunskap för organisationen att dra nytta av (Khandakar & Pangil, 2019).

## **Formellt lärande**

Till skillnad från det informella lärandet karaktäriseras de formella lärtillfällen form och innehåll vanligtvis av planerade läraktiviteter som medvetet syftar till att hjälpa individer uppnå specifik kunskap och kompetens inom arbetet (Manuti et al., 2015; Muhammed & Idris, 2005; Park & Choi, 2016; Van Der Heijden et al., 2009). Läraktiviteterna sker avskilt från det vardagliga arbetet och arbetsmiljön, genom kurser och utbildningar, ofta under ledning av en utbildare eller instruktör (Manuti et al., 2015; Park & Choi, 2016). Effekten av formellt lärande kan ifrågasättas på grund av bristande överföring av kunskap till arbetsplatsen. Däremot förblir formellt lärande fortsatt en viktig strategi på grund av dess säkerställande av kompetenser (Van Der Heijden et al., 2009).

I en enkätstudie på sydkoreanska företag analyserades 561 anställdas frågeformulärssvar om effekterna av formellt och informellt lärande på anställdas arbetsinsatser av Park och Choi (2016). Resultatet

visade att både formellt och informellt lärande kan bidra till en positiv arbetsinsats. Studiens resultat visade även att det informella lärandet påverkar lärandet i högre utsträckning jämfört med det formella.

Muhammed och Idris (2005) beskriver med hjälp av en enkätundersökning, olika lärarprofiler, lärandeutbud och mönster hos arbetare i Malaysia. Resultatet visar på att arbetsplatslärande i de flesta organisationer tenderar att vara formellt utformade. Trots att anställda tar del av informella läraaktiviteter blir dessa tillfällen sällan erkända som lärande på samma sätt som de formella aktiviteterna. Precis som Manuti et al. (2015) och Park och Choi (2016) beskriver Muhammed och Idris (2005) att formen för formella läraaktiviteter som utbildning ofta bedrivs avskilt från arbetsplatsen. Detta kan innebära svårigheter för arbetare att tillämpa de nya kunskaperna direkt i arbetet. På grund av behovet av förnyelse och förändring krävs arbetsplatslärande. Organisationers komplexitet kräver att anställda kan identifiera och hantera problem på ett holistiskt sätt, vilket kräver att arbetarna förstår verksamhetens kultur och inbäddade kunskap. Organisationer behöver därför underlätta alla former av lärande på arbetsplatsen, inte enbart formella läraaktiviteter (Muhammed & Idris, 2005).

Eraut (2007) undersökte genom en longitudinell studie av yrkesinlärning huruvida anställda kan lära sig av andra på arbetsplatsen. Resultatet påvisade att majoriteten upplevde att lärandet skedde vid informella tillfällen i samband med det vardagliga arbetet. Däremot visade resultatet även på att det formella lärandet tog över mer när det fanns ett behov och utrymme. Slutligen framkom det att det krävdes både informella och formella lärandeformer för att lärandet skulle nå störst effektivitet.

## Metod

Den här studien syftar till att bidra med förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll i samband med en uppdatering av ett affärssystem på en verksamhet inom tillverkningsindustrin. För att besvara syftet valdes en kvalitativ metod och forskningsansats (Kvale och Brinkmann, 2014). Metodkapitlet är indelat i sex underkapitel: *Urval*, *Semistrukturerade intervjuer*, *Genomförande*, *Etiska ställningstaganden*, *Analysmetod* samt *Metoddiskussion*.

### Urval

I urvalet av respondenter användes ett snöbollsurval (Larsen, 2018). Snöbollsurvalet kännetecknas av att en redan utvald person rekommenderar vidare till lämpliga studiedeltagare. Således togs kontakt med en representant för verksamheten som sedan hänvisade vidare till möjliga respondenter och deras kontaktuppgifter. Urvalet skedde därmed inte slumpmässigt (Larsen, 2018) utan med hjälp av den initiala kontakten frågades fem lämpliga respondenter via mejl om deltagande. I mejlet fanns även ett informationsbrev (se bilaga 1). Vid positivt respons bokades ett intervjutillfälle in. Sammanlagt kontaktades fem personer, varav samtliga deltog i studien. Respondenterna bestod av tre män och två kvinnor med olika former av anställningar inom organisationen. Respondenternas anställningstid varierade från 5,5 år till 23 år med en medelålder på 49 år (se tabell 1). För att säkerställa anonymitet har respondenternas namn ersatts med pseudonymer.

Tabell 1: Sammanställning över respondenter.

Respondent	Ålder	År som anställd	Arbetsroll
Marit	47 år	7,5 år	Gruppchef Business System
Josef	50 år	20 år	Reservdelar
Martin	47 år	23 år	Platschef

Elias	49 år	26 år	Platschef
Charlotte	54 år	5,5 år	Säljadministratör

Intervjuerna genomförts separat, det vill säga en och en. Eftersom studien i fråga genomförts av endast författaren till uppsatsen och att intervjuerna utförs en åt gången har antalet begränsats till fem respondenter, detta för att hålla uppsatsens tidsram (Carlsson & Carlsson, 2020). Däremot är det av vikt att antalet är så pass högt att risken för att enbart fånga i personliga åsikter minimeras.

## Semistrukturerad intervju

Det empiriska materialet samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer (Larsen, 2018). Arbetet inleddes med att konstruera en intervjuguide. Intervjuguiden har utformats för att vara delvis strukturerad men samtidigt öppen för viss flexibilitet. Intervjuguiden består av färdigformulerade frågor som vid behov tillåter uppföljningsfrågor eller ändrad ordningsföljd. Med denna typ av utformning undviks att information går förlorad i högre utsträckning samt möjliggör för att mer detaljerad och djupgående information framkommer. Den semistrukturerade utformningen på intervjuguiden blir lämplig då respondenterna också innehar skilda arbetsroller och kräver därmed möjlighet till flexibla frågor och ändringar (Hjerm, 2014; Larsen, 2018). Utrymmet för flexibilitet ger även respondenterna möjlighet att berätta om ämnen, erfarenheter och situationer som är relevant men som inte framgår genom en fråga. Detta kan bidra till en bredare insikt i området som studien undersöker vilket även kan bidra till att det oväntade också tillåts inrymmas i studien. Genom färdigformulerade frågor skapas mer kontroll över intervjuens riktning, samt förenklar även analysen då svaren lättare går att jämföra med varandra. Intervjuguidens utformning bidrar även till studiens validitet, detta genom att lättare undvika ledande frågor (Hjerm, 2014).

Intervjuguiden (se bilaga 2) delades upp i rubrikerna *Bakgrundsfrågor*, *systemuppdateringen* och *lärande*. Den första rubriken innefattade frågor som skapade mer förståelse för respondenten och dess bakgrund. Den andra rubriken involverade frågor om affärsuppdateringen, detta för att få en förståelse för vad den innebär och hur den uppfattas av respondenten. Den sista rubriken innefattade frågor om hur respondenten uppfattade lärande dels på arbetsplatsen, dels lärande ur ett personligt perspektiv.

## Genomförande

Genomförandet av intervjuerna startade med att respondenterna kontaktades via mejl med en deltagandeförfrågan, en kort beskrivning av studiens syfte samt ett informationsbrev. När deltagandeförfrågan godkännts planerades ett intervjutillfälle in. Samtliga intervjuer genomfördes digitalt genom videosamtal på Microsoft Teams under tidsperioden 2023/04/20- 2023/04/24. Varje intervju varade mellan cirka 20–35 minuter. Innan inspelningen av intervjun startade blev respondenterna tillfrågade om ett muntligt godkännande av inspelning. Intervjuerna spelades in genom Microsoft Teams inspelningsfunktion för att data skulle lagras på en tillförlitlig plats.

Intervjuerna genomfördes en och en. Under samtliga intervjuer hade intervjuaren kameran påslagen, något som däremot, på grund av olika tekniska tillgångar, varierade hos respondenterna. För att uppnå selektiv uppmärksamhet och låta respondenten stå i fokus lades ingen tid på att anteckna. Eftersom intervjun spelades in gick ingen information förlorad.

## Etiska ställningstaganden

När en studie genomförs är det viktigt att ta hänsyn till respondenternas integritet och forskningsetiska principer. Genom Vetenskapsrådets (2017) fyra grundläggande krav tar studien hänsyn till etiska riktlinjer. Det fyra kraven beskriv som: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

För att uppfylla Vetenskapsrådets informationskrav har respondenterna blivit upplysta om studiens syfte och frågeställningar. De har även genom informationsbrevet blivit informerade om att deltagandet är frivilligt, att de själva fått bestämma om sin medverkan samt att deltagandet kan avbrytas. I enlighet med samtyckeskravet har samtycke från respondenterna inhämtas, detta i muntlig form vid intervjutillfället. För att ytterligare uppfylla samtyckeskravet har samtyckte till inspelning getts, information om att filerna kommer raderas efter att studiens godkänts samt att respondenternas och företagets namn kommer lämnas utanför. Intervjufrågorna har därmed utformats så att de inte går att knyta tillbaka till vare sig individ eller organisation. Konfidentialitetskravet uppnåddes genom att det, i samband med materialet samlades in, upprättades en kodlista över respondenterna. I kodlistan ersattes varje namn med en pseudonym. Kodlistan förvarades åtskilt från det empiriska materialet. För att uppnå nyttjandekravet har deltagarna informerats om att materialet endast kommer att användas i samband med denna studie (Vetenskapsrådet, 2017). De forskningsetiska kraven anses vara tillgodosedda genom att vidta dessa åtgärder kontinuerligt under studiens gång.

## Analysmetod

Analysmetodens första steg innebar transkribering. För att transformera samtalet till text översattes intervjun så korrekt och ordagrant som möjligt. Detta bidrog till ett rikare dataunderlag (Carlsson & Carlsson, 2020; Larsen, 2018). Transkriberingen kom sedan att ligga till grund för studiens resultat och analys.

Efter att den insamlade data transkriberats kodades materialet, detta för att hitta mönster och samband. Analysprocessen delas upp i kodning, kategorisering och tematisering (Hjerm, 2014). I det andra steget inleddes arbetet med att koda de transkriberade intervjuerna. För att hålla den begränsade tidsramen och avlägsna information som inte är av vikt för problemformuleringen reducerades datamängden. Kodningsarbetet utfördes genom att välja ut nyckelord för att lättare få en helhetsbild samt sammanfattade vad respondenten uttalade sig om (se tabell 2).

I det tredje steget har koderna grupperats i olika kategorier för att strukturera upp bearbetningsprocessen. Kategoribeteckningarna speglade centrala teman i studien och förenklade processen att hitta sambandsmönster. För att säkerställa att bearbetningen utfördes i linje med studiens forskningsfrågor kopplades de olika kategorierna till studiens syfte och frågeställningar. I det fjärde steget sammanställdes de olika kategorierna i centrala teman. De teman som identifierades ur datamaterialet var *Att organisera för affärssystemets uppdatering*, *Utmaningar och hinder* samt *Lösningförslag* och tilldelades sedan en varsin färg för att enklare markera vart i samtalet som respondenten uttalade sig om det specifika ämnet. Vissa uttalanden av respondenterna tillhörde samma tema men olika kategorier. När samtliga koder, kategorier och teman identifierats sammanställdes de i tabellform för att skapa förståelse för läsaren (se tabell 2).

Tabell 2: Tabell över teman, kategorier, koder och citat.

Tema	Kategori	Kod	Citat
Att organisera för affärssystemets uppdatering	Utbildning i vardagen	Testar	”Alltså, jag som person gillar ju inte att läsa manualer [...] utan jag är ju en sån som testar mig fram.” – Marit
	Utbildningar	Manualer	
Utmaningar och hinder	Organisatoriska utmaningar och hinder	Dilemma, avsätta tid, arbetsuppgifter	”Ett dilemma [...] de får inte avsätta tid riktigt för det här utan ska hinna med sina arbetsuppgifter...” - Charlotte
	Utmaningar och hinder i lärandet	Faran, manual	”Faran med att följa en manual, det är att man inte egentligen lär sig vad man

			gör, utan man sitter bara och trycker utifrån vad det står i manualen” - Marit
Lösningförslag	Organisatoriska lösningar	Hjälper lärandet, förklara	”Det hjälper lärandet också, i stället för att man måste lägga det åt sidan och ta sig an annat och sen ska man försöka förklara vad det var som hände och vad som gick fel.” – Martin
	Lösningförslag för effektivt lärande	Testar, fundera, lättare att förstå”	”Om man verkligen testar och funderar på vad det är man gör, så förstår man sammanhanget och då är det lättare att veta vad man har gjort fel...” - Marit

## Metoddiskussion

Metoddiskussionen har strukturerats utifrån begreppen validitet och reliabilitet. I den kvalitativa studien handlar validitet om bekräftbarhet, trovärdighet och överföringsvärde medan reliabilitet syftar till studiens noggrannhet (Larsen, 2018).

### Validitet

Intervjuguiden användes som stöd för att samla in data som var relevant för studiens syfte och frågeställningar. För att stärka studiens bekräftbarhet och ytterligare minimera risken för irrelevant datainsamling skickades frågorna i intervjuguiden till arbetets handledare. Det förberedda frågorna i intervjuguiden ställdes för att intervjun aldrig skulle frångå det huvudsakliga syftet. Den semistrukturerade metoden bidrog även till möjligheten att ställa relevanta frågor som inte är förplanerade under intervjuens förlopp. Detta bidrog till att säkerställa en så rättvis bild som möjligt av respondentens åsikt och uppfattning.

Transkriberingen som genomfördes av intervjumaterialet användes för att undvika misstolkningar och felaktig information. Det går att problematisera att studien endast genomförs av en författare. En risk med kvalitativa studier är att den blir subjektiv och att resultatet bygger på författarens uppfattning och tolkning av materialet (Bryman & Bell, 2017). Studien kan stärkas av att fler författare deltar, detta då de kan tolka materialet på olika sätt och se studien ur ett mer kritiskt perspektiv. I en studie av kvalitativ karaktär är total objektivitet en utmaning, men för att öka trovärdigheten har citat från respondenterna använts under resultatavsnittet. Användandet av citat stärker även studiens trovärdighet. Även deltagarvalidering har genomförts för att säkerställa att data har tolkats rätt. Deltagarvalideringen möjliggör för respondenterna att rätta eventuella missförstånd eller feltolkningar som författaren kan ha gjort.

Det går även att problematisera och kritisera urvalsmetoden (Bryman & Bell, 2017). Snöbollsurvalet innebär att en kontaktperson inom organisationen valt ut lämpliga deltagare. Urvalsmetoden kan bidra till att organisationen medvetet väljer ut kandidater som bidrar med en fördelaktig bild av verksamheten, vilket kan få en negativ påverkan på studiens transparens. För att öka studiens validitet skedde urvalsprocessen i samverkan med studiens författare där önskemål om egenskaper såsom anställda med olika arbetsroller och som påverkas av uppdateringen togs i beaktning. Studiens generaliserbarhet kan beskrivas som resultatets användbarhet utanför studien och i andra situationer (Fejes & Thornberg, 2016). Trots att studien i fråga undersöker en specifik organisation kan resultatet bli användbart i andra situationer genom ökad förståelse. Hur studien blir användbar handlar då om hur läsaren tolkar resultatet och använder den i den egna situationen där studien kan vidga eller berika underlaget (Fejes & Thornberg, 2016). Detta kan även bidra till studiens överförbarhet.

## **Reliabilitet**

Reliabilitet går att koppla till studiens pålitlighet, där noggrannhet ligger till grund för processen. Likt validitet kan reliabilitet kopplas till begreppet trovärdighet (Larsen, 2018). I syfte att försöka säkerställa så hög kvalitet som möjligt utformades olika steg för att bidra till studiens giltighet och trovärdhet.

En studie med hög reliabilitet innebär att en annan forskare vid ett annat tillfälle kan genomföra samma studie med liknande resultat. Då den kvalitativa studien syftar till att förstå individers perspektiv går det att problematisera huruvida olika tolkningar och uppfattningar påverkar resultatet. Intervjun kan påverkas av omgivningen, intervjuaren och respondenten, vilket kan påverka vad som sägs just i stunden. Att intervjuerna spelades in kan påverka respondentens uppfattning av trygghet. För att öka studiens reliabilitet har respondenterna informerats om studiens syfte och ämnesområde redan innan som kan bidra till en ökad känsla av trygghet. Respondenterna har själva fått välja tid och plats för intervjuens genomförande samt att de har informerats om anonymitet, även detta för att skapa trygghet och ökad förmåga till transparens.

För att vidare diskutera studiens reliabilitet går det att problematisera att alla respondenter, på grund av olika arbetsroller, inte har tagit del av exakt samma process i samband med systemuppdateringen. På grund av det utvecklades intervjuerna olika, där frågorna ändrades utifrån hur respondenten involverats i projektet. Det går däremot att argumentera för att detta skulle kunna bidra till en bredare grund och stärkt reliabilitet då resultatet inte begränsas till endast en specifik arbetsroll inom verksamheten. Det går även att argumentera för att intervjuens flexibilitet kan bidra till trygghet då samtalet blir mer levande. Dessa faktorer bör däremot tas i beaktning vid studiens resultat.

## **Resultat**

I det här kapitlet presenteras resultatet. Kapitlet inleds med en presentation av empiri som inte kopplats till studiens identifierade teman men som är av betydelse för att förstå studien i sin helhet. Därefter presenteras resultatet utifrån tre teman: *Att organisera för affärssystemets uppdatering, Utmaningar och hinder* samt *Lösningsförslag*. I resultatrapporteringen används pseudonymerna Marit, Josef, Martin, Elias och Charlotte.

När organisationen tidigare genomfört liknande arbeten med att föra in eller byta affärssystem har planerade läraktiviteter haft en central roll genom bland annat utbildningstillfällen. Beroende på respondenternas olika arbetsroller har olika anställda tagit del av olika delar i uppdateringsprocessen. För att få en tydligare bild över respondenternas tidigare erfarenhet fick de kort redogöra för implementeringsprocessen vid tidigare systemuppdateringar. Det framgick av fler respondenter att det vid tidigare införanden genomförts olika tester i syfte att säkerställa att systemet tillgodoser de funktioner som är nödvändiga. Testerna genomförs redan innan själva införandet, i flera olika steg och slutligen av användarna, som Marit berättar:

”Efter att man har gjort det [tagit fram systemet] så processtestar man och ser att alla processer fungerar. När man har bestämt sig för att det verkar fungera så håller man utbildning för de som ska använda systemet. Efter det så gör man det vi kallar user acceptance test när användarna då får gå igenom alla sina processer och verifiera att de fungerar helt enkelt.” – Marit, Gruppchef Business System

En annan funktion som företaget tidigare använt sig av så kallade Super Users (SU). SU syftar till att vara extra kunniga på den nya uppdateringen och som även har ansvar över att den stora mängden anställda utbildas. SU har därmed fått en särskild utbildning i systemuppdateringen för att kunna fylla denna stöttande funktion för anställda. SU har sedan vidareutbildat och stöttat övriga anställda genom planerade utbildningar.

När den organiserade utbildningen har genomförts har det funnits tillgång till manualer skrivna på engelska som de anställda kan ta del av efter utbildningen. Det har även under vissa intervjuer framgått

att det har funnits tillgång till videoinspelningar, men att dessa videoinspelningar är skapade på initiativ av vissa avdelningar och som själva har valt att spela in instruktionsvideor på det som är relevant för just den avdelningen. Det är därmed inte information som är nödvändig för alla anställda och är alltså inte en resurs som organisationen i stort står för.

### **Att organisera för affärssystemets uppdatering**

Temat *Organisering av uppdatering* förmedlar hur de olika respondenterna uppfattar verksamhetens organisering av den kommande uppdateringen. Temat har konstruerats utifrån två underteman: *Att utbildas i vardagen* och *Utbildningar*. Att utbildas i vardagen innebär huruvida respondenterna i fråga uttrycker sig om hur systemuppdateringen kan organiseras genom vardagligt arbete. Undertemat *Utbildningar* handlar om hur verksamheten organiserar och genomför utbildning och utbildningsstöd.

Alla respondenter utgick återkommande från deras tidigare erfarenhet av föregående systemimplementeringar (ex. fysisk datalagring) eller uppdateringar när de berättade om verksamhetens organisering av den kommande uppdateringen (ex. molnbaserad datalagring). På grund av deltagarnas olika arbetsroller har respektive respondent inte fått samma typ av planerad utbildning vid tidigare implementationer. De flesta respondenter uttryckte sig övervägande positivt till hur utbildningen organiserats tidigare tillsammans med SU och menar att liknande upplägg är att föredra även i framtiden. Josef berättar:

”Jag har ju varit med om bytet till det här affärssystemet som vi har nu också och jag tycker nog att det upplägget var hyfsat bra faktiskt [i föregående uppdateringen]. Sen har vi ju haft någonting som heter Super Users då som ska, vara liksom, extra duktiga på systemet som man ska kunna ringa eller kontakta om man då har problem med det här. Det upplägget tycker jag nog var hyfsat bra i alla fall.” – Josef, Reservdelar

Citatet ovan indikerar hur verksamheten vid tidigare systemimplementationer använt sig av SU och att de ska användas även i den aktuella uppdateringen. Josef berättar att SU:s funktion både innebär mer fördjupad kunskap än övriga anställda och att SU ska finnas tillgängliga som stöd och support till de anställda i den nya molnbaserade uppdateringen.

### **Att utbildas i vardagen**

Samtliga respondenter refererar vid frågor om införandet av uppdateringen initialt till olika utbildningsaktiviteter vilket kodats till undertemat *Att utbildas i vardagen*. Marit, Martin och Charlotte nämner alla att det vid en uppdatering av ett nytt system till en början föredras att utbildas genom planerade utbildningstillfällen, detta för att bland annat uppnå jämlik kunskap hos medarbetarna.

”Jag tror det är bra att få en sorts av styrd utbildning från början så alla går in på samma spår... Det bästa som jag ser det är om alla gör på samma sätt för då blir det enklare att hjälpa varandra. Så på det sättet tror jag nog att en styrd utbildning från början i alla fall är det bästa. Sen efter att man har fått den där styrda utbildningen då, då kan man byta erfarenheter över en kaffekopp i fikarummet.” – Martin, Platschef

Vidare nämner Marit, Martin, Elias samt Charlotte att olika tester är värdefullt att inkludera i organiseringen av systemuppdateringen. Testerna underlättar säkerställandet av att alla funktioner fungerar samtidigt som det utbildar användarna. Det framgår tydligt hos majoriteten av respondenterna att det är testtillfällen i vardagen där de själva får arbeta med systemet som bidrar till stora delar av det individuella arbetsplatslärandet.

”Alltså, jag som person gillar ju inte att läsa manualer så att jag är inget bra exempel, utan jag är ju en sån som testar mig fram [...] jag själv fungerar bäst i att testa, testa mig fram, ge mig inte en Ikea-manual, utan jag skruvar utifrån hur jag tror att det ska vara och så lär jag mig på det sättet [...] Man får sin utbildning och sen så ska man sätta sig och testa och det är där man lär sig mest, helt klart.” – Marit, Gruppchef Business System

Vidare nämner respondenterna att någon form av kunskapsdelningstillfälle där kunskap och erfarenhet kan delas med kollegor skulle vara värdefullt att inkludera i organiseringen av den nya uppdateringen. Josef och Charlotte menar att dessa tillfällen skulle vara givande inte bara för att dela kunskap utan också för att effektivisera arbetet, genom att bland annat kunna fråga en kollega i närheten om hjälp. Josef nämner också att sådana tillfällen skulle leda till reflektion då det finns möjlighet till frågor och funderingar. Gemensamt för respondenterna är att de i någon form antyder att andra människor inom organisationen kan bidra till effektiviseringen av deras lärande. Utöver kunskapsdelningstillfällen nämner Martin och Charlotte att det är av vikt att det finns någon extra kunnig nära till hands. Vidare menar respondenterna att SU:s funktion har varit givande vid tillfällen som dessa men att de inte alltid är nog närbelägna. Charlotte berättar:

”Det är väl att liksom snabbt kan ha någon bara så där. Du hur var det där nu igen, hjälp mig. Ja så löser man det tillsammans ganska fort [...] jag kan inte sitta och vänta i tre dagar på att få svar på någonting. Det kan bli katastrof...” – Charlotte, Säljadministratör

### **Utbildningar**

Undertemat *Utbildningar* har konstruerats utifrån vad respondenterna initialt berättade om planerade utbildningstillfällen vid frågor som berör organisering av den kommande systemuppdateringen. Alla respondenterna menar att dessa tillfällen, digitala eller fysiska, är nödvändiga. Marit, Martin och Elias nämner att det vid tidigare uppdateringar har genomförts fysiska utbildningar som sedan har kunnat kompletterats med onlineutbildningar. Martin berättar att ”Vi gick lite sådana här onlineutbildningar som man kunde gå, och sen hade vi någon större träff när vi träffades i större grupper och satt och övade.” (Martin, Platschef) Vidare berättar Marit och Elias att det även vid denna uppdatering kommer användas SU för att utbilda den stora mängden anställda. Alla respondenter har uttryckt sig positivt till SU vid tidigare införanden samt uppdateringar. Martin berättar att: ”... Super Users har varit med efter utbildningarna om man säger så, de har varit tänkt som en stöttning. Ja de var ju även med under utbildningsdagarna... sen var det tänkt som en stöttning liksom under hela resan...” (Martin, Platschef).

Efter den organiserade utbildningen nämner samtliga respondenter att det finns tillgång till olika manualer som komplement till de utbildningar de har fått. Uppfattningen om hur dessa manualer fungerar skiljer sig mellan de olika respondenterna. Josef, Martin och Elias uttrycker sig positivt till tillgången av manualer och lathundar men nämner inte huruvida de föredrar inspelade videoklipp eller skriftliga manualer. Marit berättar att manualer och videoklipp personligen inte är någon favorit då testa sig fram är mer effektivt. Däremot menar respondenten att manualer är att föredra före videoklipp då det är lättare att följa i egen takt.

”... jag personligen föredrar ett papper före någonting som är inspelat... om jag nu ska följa en manual så vill jag göra det i min egen takt. Är det inspelat så är det ju mer att man, ja men då fortsätter ju stegen även om man inte har hunnit med om du förstår. Om jag ska lägga upp en serviceorder i systemet och har papper på sidan om, ja men då kan jag sitta fem minuter och stirra på skärmen utan att jag tappar bort mig i manualen.” – Marit, Gruppchef Business System

Charlotte uttrycker i stället sig om att inspelade videoklipp är ett informationsverktyg som stöttat lärandet efter de planerade utbildningstillfällena och att detta personligen är att föredra över skriftliga manualer. Hon berättar att:

”Den person som var ansvarig för den del av systemet som jag använder gjorde videos, alltså instruktionsvideor. Skitbra, alltså världens bästa, för då kunde man titta på och liksom i detalj se steg för steg tills det att man fick ett flyt i det... Alltså världens bästa.” – Charlotte, Säljadministratör

### **Utmaningar och hinder**

Temat *Utmaningar och hinder* delas upp i två underteman och innefattar vilka utmaningar och hinder som respondenterna uppfattar när det kommer till deras lärande i samband med systemuppdateringen.

*Utmaningar och hinder i lärandet* berör de svårigheter som kan uppstå i samband med specifika läraaktiviteter medan *Organisatoriska hinder och utmaningar* i stället syftar till de svårigheter som kan uppstå runt om i organisationen.

### ***Utmaningar och hinder i lärandet***

Undertemat *Utmaningar och hinder i lärandet* har kodats utifrån respondenternas berättelser om lärande kopplat till läraaktiviteter i samband till systemuppdateringen. Marit och Charlotte tar upp språkförbristningar som en svårighet i samband med de manualer som erbjuds av organisationen. Marit beskriver att koncernspråket är engelska då verksamheten bedrivs på internationell nivå och att det på grund av detta kan uppstå vissa språksvårigheter. Charlotte föredrar bland annat de inspelade instruktionsvideorna på grund av att de engelska manualerna är svårare att förstå, men även för att de är allt för generella.

”Vi fick också någon instruktionsmanual skrivna på högravig engelska, inte alltför lätt att förstå riktigt alltid och den var också väldigt generell. Den var ju inte liksom inriktad precis mot vår verksamhet, utan den var ju liksom lite... Ja, men vi är ju många länder som använder det här systemet och vi jobbar på lite olika sätt och den här var liksom en generell för alla länderna [...] Så de här manualerna kunde man liksom både ha och mista på något vis.” – Charlotte, Säljadministratör

Marit beskriver ytterligare en utmaning i samband med manualer och menar att det kan uppstå problem om användaren enbart följer dem. ”...faran med att följa en manual, det är att man inte egentligen lär sig vad man gör, utan man sitter bara och trycker utifrån vad det står i manualen.” (Marit, Gruppchef Business System). Även Martin beskriver vissa utmaningar och menar att det vid de planerade utbildningstillfällena har varit stora grupper som utbildats samtidigt. Respondenten beskriver att detta för vissa kan innebära brist på nödvändig hjälp av utbildarna och som i sin tur försvårar inlärningsprocessen. Martin menar att de anställda som inte sedan innan besitter aningen mer utvecklade kunskaper om system påverkas negativt av de stora grupperna och den komprimerade utbildningstiden.

### ***Organisatoriska utmaningar och hinder***

Undertemat *Organisatoriska utmaningar och hinder* har kodats utifrån respondenternas uppfattning om eventuella svårigheter inom organisationen. Trots att respondenterna ansåg att upplägget vid tidigare införanden och uppdateringar fungerat övervägande bra, så framkom det även att det i vissa situationer kunde saknas ett visst stöd från organisationen. Charlotte har vid tidigare införanden av affärssystem uppfattat viss brist på inblandade i projektet och att det var ytterst få kunniga personer tillgängliga att fråga om hjälp. Detta innebar att respondenten på egen hand fått testa sig fram, något som kan skapa svårigheter. En farhåga som därmed dyker upp vid denna uppdatering är att inte få svar på de frågor som finns. Beroende på respondentens arbetsroll fanns det även fler eller färre kollegor att vända sig till. Vidare beskriver även Martin att verksamheten måste stötta de anställda och skapa en trygghet i förändringen, speciellt för de som är lite osäkra. Martin berättar att ”Ofta upplever jag att sådana personer [mindre kunniga anställda] också är sämre på att kontakta och söka hjälp, när man känner sig lite osäker, då hoppar man hellre över saker och tänker att det får någon annan göra.” (Martin, Platschef). Respondenterna nämner även att verksamheten måste avsätta tillräcklig med tid och resurs för förändringen och anser att det skapar ett hinder om företaget inte gör det. Martin berättar:

”Ett dilemma är väl just oftast de här personerna som är användare sedan, de får inte avsatt tid riktigt för det här utan de ska hinna med sina arbetsuppgifter plus att göra de här testerna och utbilda andra och så vidare. Där finns det ju en risk att man inte, ja men att man inte lär sig för man är inte 100% engagerad om jag säger så. [...] För det är väl problematiken att många blir överarbetade för att de ska sitta på dubbla stolar [...] de får göra det på vanlig arbetstid med sina vanliga arbetsuppgifter som blir eftersläpandes” – Marit, Gruppchef Business System

Charlotte nämner även att verksamheten vid tidigare implementering av ett datasystem inte har lagt ned tillräckligt med resurser för att testat ordentligt. Hon säger:

”Jag tror det var ett halvår som vi inte fick allting att funka [datasystemet] och det var ju fruktansvärt. Ja det var ju en katastrof för företaget att det inte var testat noggrannare så att allting funkade när vi väl körde i gång [...] förhoppningsvis så har de ju det i åtanke nu när de gör den här uppdateringen, att nu ska vi verkligen testa, testa, testa ordentligt [...]” – Charlotte, Säljadministratör.

Josef, Martin och Charlotte beskriver att allt för stora förändringar av rutiner även är en utmaning som de anställda inom organisationen står inför, om inte den största. Om det blir för mycket förändringar i utseende eller rutin, som exempelvis nya funktioner, kan det skapa problem hos de anställda som har svårigheter med nya system. Charlotte beskriver att ”Man är ju ett vanedjur, [...] helt plötsligt ska man göra på ett helt annat sätt, och ett helt annat tänk. Så det är ju ganska jobbigt mentalt och psykiskt att bara byta [rutin].” (Charlotte, Säljadministratör).

Även om respondenterna menar att någon form av kunskapsdelningstillfälle skulle effektivisera det individuella arbetsplatslärandet menar Martin att det även kan bidra till vissa risker om dessa typer av kunskapsdelning tar över de planerade läraaktiviteterna såsom utbildningar. Han säger:

”Det finns många vägar att göra samma sak. Jag tror det är bra att få en sorts styrd utbildning från början så att alla går in på samma spår. Det jag kan känna i det här systemet, det är att vissa saker har folk lärt sig, ja genom att prata med varandra. Alla gör på olika sätt och då kan det vara svårt att ha en samsyn i vissa saker, genom att det går att göra saker på så många sätt i det här systemet och inget av dem är riktigt fel och inget mer rätt än det andra. [...] Jag ser det som lite farligt om man börjar byta för mycket erfarenheter utan att veta vad man pratar om.” – Martin, Platschef

Slutligen nämner Marit, Josef och Elias att bristande engagemang hos både organisation och personal kan leda till utmaningar och hinder. Marit och Josef menar att verksamheten måste visa engagemang i de förändringar som uppdateringen medför genom att avsätta tid och resurser. Genom att använda engagemang som ett verktyg möjliggör verksamheten för deras anställdas arbetsplatslärande. Josef och Elias menar även att det är upp till de anställda att skapa ett engagemang och hitta viljan att lära sig, vilket kan anses vara en utmaning som organisationen står inför. Vidare menar Elias att det är viktigt att de anställda informeras i tid för att underlätta inställning och individuellt engagemang.

## **Lösningsförslag**

Temat *Lösningsförslag* innefattar hur respondenterna uttryckt sig om eventuella lösningar och önskemål på de hinder och utmaningar som diskuterats. Temat delas upp i undertemana *Lösningsförslag för effektivt lärande* och *Organisatoriska lösningar* som identifierades i studiens analysmetod.

### ***Lösningsförslag för effektivt lärande***

Undertemat *Lösningsförslag för effektivt lärande* har kodats utifrån respondenternas berättelser om förslag på förbättringar på de utmaningar som är kopplade till lärande i samband med systemuppdateringen. Charlotte anser att manualer och instruktionsvideor är bra, men det krävs att den är mer riktad mot den specifika avdelningen inom verksamheten och gärna på det aktuella språket. Vidare understryker Charlotte, tillsammans med Marit, vikten av att testa funktionerna i systemuppdateringen. Dels testa innan uppdateringen för att se så att alla funktioner finns och fungerar, dels testa i utbildningssyfte. Samtliga deltagare är överens om att de lär sig bäst när de får prova sig fram i det vardagliga arbetet. Martin menar att ”Om man verkligen testar och funderar på vad det är man gör, så förstår man sammanhanget och då är det lättare att veta vad man har gjort fel och hur det påverkar utfallet.” (Marit, Gruppchef Business System). Vidare menar Martin att utbildningstillfällena bör ske i mindre sammansatta grupper så att det finns tid och rum för alla deltagare att ta vara på utbildningen. Respondenten anser även att det bör vara samma utbildning för alla så att verksamhetens anställda inte ska lära sig på egen hand. Detta underlättar processen att hjälpa varandra när någonting inte fungerar.

Slutligen nämner Josef och Elias att reflektionstillfällen, uppföljningar och upprepning underlättar för det individuella arbetsplatslärandet och att det finns mycket lärande att hämta genom att dela med sig till sina kollegor.

### **Organisatoriska lösningar**

Undertemat *Organisatoriska lösningar* har konstruerats utifrån respondenternas lösningsförslag på de organisatoriska utmaningar verksamheten står inför i samband med systemuppdateringen. Samtliga respondenter påpekar vikten av stöttning. Martin och Elias uttrycker sig positivt om SU och menar att deras roll har varit användbar vid tidigare implementeringar och uppdateringar.

”Det kan nog inte bli för många [SU], just det att man snabbt kan få hjälp när man stöter på ett problem så man kommer vidare, så man inte fastnar i det [problemet] och måste lägga det åt sidan, utan det bästa är ju om man kan få hjälp där och då direkt. Dels minns man ju bekymret och vad man stöter på för problem och så kan man få hjälp [...] Det hjälper lärandet också, i stället för att man måste lägga det åt sidan och ta sig an annat [arbete] och sedan ska man försöka förklara vad det var som hände och vad som gick fel.” – Martin, Platschef

Martin menar även att användandet av SU, som ska agera som stöttning för övriga anställda inom verksamheten, inte bara stödjer arbetsplatslärandet utan effektiviserar också arbetet eftersom medarbetarna snabbare får hjälp. Även Charlotte menar att extra stöd av någon kunnig bidrar till effektivitet men att det är att föredra om det finns någon med det ansvaret på varje arbetsplats. Hon berättar:

”Av erfarenhet så, när vi har åkt på problem tidigare så har det inte funnits någon AX [system] expert i huset, utan då har man varit tvungen att ta in, alltså fråga någon utomstående konsult eller någonting, och det kan ta tid.” (Charlotte, Säljadministratör).

Respondenten trycker på vikten av stöttning och möjligheten till att vända sig till någon. Även Martin menar att det skulle underlätta och effektivisera arbetet om det fanns någon mer kunnig placerad på arbetsplatsen.

Marit nämner utöver stöttning av kunniga vikten av att utvecklare avsätter tid till att titta på anpassningar innan systemet implementeras. Hon berättar att testerna ”...är avgörande, att man gör noggranna tester och mycket tester, i flera omgångar helst.” (Marit, Gruppchef Business System). Utöver vikten av att verksamheten avsätter tid och resurser poängterar respondenten vikten av engagemang och att informera om den aktuella uppdateringen i tid. Marit berättar vidare om att det krävs att verksamheten och de anställda ”...verkligen får avsätta tid för det och få hjälp med deras vanliga arbete så att de inte, ja men så att de kan känna att de verkligen kan ge 100%.” (Marit, Gruppchef Business System).

## **Analys**

I analyskapitlet besvaras studiens tre forskningsfrågor med hjälp av identifierade teman samt tidigare forskning. Kapitlet kommer att delas in i tre underrubriker som representerar respektive forskningsfråga.

### **Hur föredrar de anställda att verksamheten organiserar implementationen av systemuppdateringen?**

I det första temat, *Att organisera för affärssystemets uppdatering* och i det sista temat *Lösningsförslag* lyfter respondenterna vikten av utbildningstillfällen i samband med den aktuella systemuppdateringen och dessa är att föredra i början av systeminförandet. Detta kan kopplas till begreppet *formellt lärande* (Manuti et al., 2015; Park & Choi, 2016) som Van Der Heijden et al. (2009) beskriver som en viktig

strategi för att säkerställa kompetens inom verksamheten. Precis som Muhammed och Idris (2005) enkätundersökningsresultat visar, går det att se hur respondenternas svar antyder på att formellt utformade läraaktiviteter får mer erkännande inom verksamheten. Detta då respondenterna främst hänvisar till utbildningstillfällena, vilket kan bero på att kunskap lättare kan kartläggas genom formella läraaktiviteter. De formella tillfällena genererar och säkerställer även i högre utsträckning kunskaper som är nödvändiga för de anställda i dess befattning. Respondenterna föredrar även att verksamheten organiserar för manualer och instruktionsvideor, detta för att stötta den kunskap som förvärvats under de planerade utbildningstillfällena. Även detta kan kopplas till formellt lärande då de medvetet syftar till att hjälpa individer uppnå specifik kunskap och som går i linje med Manutis et al (2015) definition av begreppet. Däremot används dessa manualer på egen hand av de anställda i den vardagliga arbetsmiljön vilket även kan tyda på informellt lärande.

Vidare framkom det att respondenterna själva ansåg att tester i vardagsarbetet var att föredra i samband med uppdateringen. Att på egen hand testa sig fram indikerar på *informellt lärande* (Kyndt et al., 2014). Det informella syns i hur dessa tillfällen inte är lika strukturerade eller planerade, utan uppstår i samband med det vardagliga arbetet. Även om respondenterna antyder att formella utbildningstillfällen är nödvändiga för att uppnå konsekvent och jämlik kunskap över hela organisationen, indikerar resultatet på att tester är det mest effektiva tillvägagångssättet för det individuella arbetsplatslärandet. Resultatet stödjer Berings et al. (2008) forskning om att lärandets huvudsakliga form och innehåll sker via att göra sitt vardagliga arbete och att lära genom nya arbetsuppgifter. Vidare framgår det i studiens resultat att vissa anställda vid tidigare implementeringar utfört mer formella processtester för att säkerställa att implementeringens funktioner fungerar. Användarnas inblandning i uppdateringen genom processtester kan kopplas till Khandakar och Pangils (2019) forskning om befogenhet. Anställda som upplever en känsla av ansvar bidrar i högre utsträckning till positiva effekter av arbetsplatslärande och därmed även högre engagemang.

### **Vilka utmaningar och hinder beskrivs av anställda i samband med systemuppdateringen?**

Det andra temat *Utmaningar och hinder* används för att analysera den andra forskningsfrågan som berör hur de anställda beskriver utmaningar och hinder i samband med systemuppdateringen.

I studiens resultat framkom det att kunskap som delas mellan kollegor i för hög utsträckning kan leda till utmaningar. Resultatet antyder att för mycket kunskapsdelning mellan kollegor kan innebära svårigheter i att skapa en samsyn som genomsyrar hela verksamheten. Som respondenterna antyder i resultatet kan för stor del av informella lärtillfällen leda till utmaningar för verksamheten då flera olika metoder i hur systemet används cirkulerar inom organisationen. Detta går i linje med Slottes et al. (2004) forskning som antyder att informella lärtillfällen resulterar i tyst kunskap. Slottes et al. resultat indikerar på att tyst kunskap kan innebära dåliga vanor och dysfunktionella metoder. Det krävs därmed att informella lärtillfällen kombineras med formella aktiviteter för att vända tyst kunskap till att bli explicit. Respondenterna anser att formell utbildning bör ligga till grund för att lära sig systemuppdateringen för att kunskapsdelning ska uppnå full effektivitet. Användandet av formell utbildning stödjer Dang och Chous (2019) forskning som påvisar på att verksamheter bör anordna formella utbildningstillfällen för att uppnå nödvändig kunskap men samtidigt skapa en omgivning som uppmuntrar informellt lärande.

Vidare indikerar studiens resultat under tema två, *Utmaningar och hinder*, på att för stora förändringar av rutiner (ex. nya funktioner) kan innebära utmaningar för de anställda och därmed även verksamheten. Större förändringar inom organisationen innebär viss saknad av rutin. Detta går i linje med Rausch (2013) forskning som visar resultat på att avsaknad av utvecklade rutiner har stor påverkan på lärandet. Vidare menar Rausch forskning att detta kan stödjas av bland annat socialt stöd. Verksamheter som skapar en omgivning som tillmötesgår dess anställdas psykologiska behov ökar chansen för högre nivåer av individuellt engagemang samt motivation och i sin tur arbetsplatslärande.

I tema två uttrycks avsaknaden av stöd som en farhåga av respondenterna som menar att brist på socialt stöd och hjälp försvårar inlärningsprocessen. Liknande resultat framträdde även i Sadeghis (2020) forskning om brist på stöd, som visar resultat på att anställda som upplever ett positivt socialt stöd av handledare vid främst formella utbildningar upplever högre nivåer av kunskapsutveckling.

Studiens resultat visar på ytterligare en utmaning i samband med systemuppdateringen som kan kopplas till engagemang. Resultatet indikerar att brist på avsatt tid för upplärning innebär ett mindre engagemang hos anställda. Forskning om arbetsplatslärande antyder att det individuella engagemanget påverkar lärandet och att verksamheten genom rätt miljö kan påverka möjligheterna till lärande (Illeris, 2003; Poell, 2014). Studiens resultat antyder alltså att verksamheter som avsätter rikligt med tid inför en organisatorisk förändring skapar bättre förutsättningar för det individuella engagemanget som är en nödvändighet för ett mer effektivt lärande.

### **Hur kan organisationen balansera mellan informellt och formellt arbetsplatslärande för att främja medarbetarnas lärande av affärssystemet på ett effektivt sätt?**

För att analysera den tredjeforskningsfrågan används det första temat *Att organisera för affärssystemets uppdatering* och det tredje temat *Lösningförslag*.

Studiens resultat indikerar att respondenterna föredrar både formella samt informella lärtillfällen i samband med systemuppdateringen. Detta går att koppla till flertalet vetenskapliga artiklar om arbetsplatslärande som menar att balansen mellan de två lärandeformerna är viktig för att uppnå ett effektivt lärande (Dand & Chou, 2019; Illeris, 2003; Slotte et al., 2004). Återigen pekar den här studien på liknande resultat som Berings et al. (2008) studie som visar på att lärande huvudsakligen uppstår genom fem olika punkter: att göra sitt jobb, lära genom sociala interaktioner med kollegor, lära genom nya arbetsuppgifter, lära genom teori eller handledning samt genom reflektion. I studiens resultat framkommer det genom respondenterna att samtliga fem punkter påverkar arbetsplatslärandet. Att lära genom arbetsuppgifter, kollegor, handledning och reflektion indikerar på informellt arbetsplatslärande medan att lära genom teori pekar på formellt arbetsplatslärande. För att organisationen ska skapa en balans mellan de två formerna behöver möjligheter skapas för Berings et al., (2008) samtliga punkter.

Respondenterna redogör för Super Users viktiga funktion och att de bidrar till balansen mellan formella och informella lärtillfällen. Detta sker genom att de stöttar med kunskap vid de formella utbildningstillfällena samtidigt som de finns tillgängliga som stöd under de informella lärsituationer som uppstår i vardagsarbetet. Resultatet pekar således på organisationens användande av SU bidrar till en balans mellan formella och informella lärtillfällen. Även respondenternas redogörelse för organisationens manualer och, i vissa fall, instruktionsvideor antyder på en balans mellan formellt och informellt arbetsplatslärande. Manualerna är skapade i syfte att bidra med kunskap men stöttar och används vid oplanerade tillfällen i vardagen. Manualerna finns även som stöd till de formella tillfällena då de återger kunskap som förvärvats under planerade utbildningar.

Vidare pekar studiens resultat under tema ett och tre på att organisationen kan balansera det formella och informella arbetsplatslärandet genom att möjliggöra för reflektionstillfällen. Respondenterna redogör för att uppföljningar och upprepning underlättar för arbetsplatslärandet och att det finns kunskaper att hämta även hos sina kollegor. Även detta går i linje med Bering et al. (2008) som identifierat reflektion och lära genom kollegor som två tillfällen som bidrar till lärandet. Om organisationen kan skapa tillfällen där de anställda tillsammans kan reflektera över de kunskaper som anskaffats under utbildningstillfällena skapar de en balans mellan informellt och formellt arbetsplatslärande. Detta motverkar även de negativa följderna av tyst kunskap som Slotte et al. (2004) redogör för kan resultera i faror för verksamheten. Balansen mellan formerna vänder den tysta kunskapen till att bli mer explicit.

## Diskussion

Uppsatsen syftade till att bidra med förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll i samband med att ett affärssystem i tillverkningsindustrin uppdateras. För att besvara studiens syfte formulerades tre forskningsfrågor: *Hur föredrar de anställda att verksamheten organiserar implementationen av systemuppdateringen? Vilka utmaningar och hinder beskrivs av anställda i samband med systemuppdateringen och Hur kan organisationen balansera mellan informellt och formellt arbetsplatslärande för att främja medarbetarnas lärande av affärssystemet på ett effektivt sätt?*

Utifrån studiens första frågeställningar går det att se hur arbetsplatslärandets form och innehåll grundar sig på olika former av informellt och formellt lärande (Slotte et al., 2004). De anställda beskriver de två lärandeformerna när de redogör för hur de föredrar organisationen av systemuppdateringen. Samtidigt som de anställda menar att utbildningstillfällen bör ligga till grund för implementeringen så menar de också att det individuella lärandet sker som effektivast vid informella tillfällen i vardagen genom att testa sig fram. Detta indikerar även på att det krävs en viss balans mellan informella och formella lärtillfällen. Det går därmed att skapa en förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll även genom studiens tredje forskningsfråga.

Utifrån resultatet framgår det att anställda som deltagit vid tidigare uppdateringar har övervägande positiv inställning till de formella utbildningstillfällen som verksamheten anordnar. De anställda får genom utbildningstillfällena en kunskapsgrund som är nödvändig för att klara av systemuppdateringens nya funktioner i vardagen. Det som i den här uppsatsen förstås som de anställdas kunskapsgrund stöttar även de anställda i det informella lärandet och kunskapsdelningen mellan kollegor. Inställningen utmärker sig bland annat även i användandet av Super Users (SU) som ska fungera som stöd för de anställda under formella utbildningstillfällen såväl som i det vardagliga arbetet. Den positiva inställningen innebär att verksamhetens syfte med SU i stora delar lyckats.

Under studiens andra forskningsfråga avslöjas däremot en viss potential för utveckling av de formella utbildningstillfällena. Detta bidrar med förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll. Det finns en indikation i resultatet som pekar på att utbildningarna tidigare utförts i större grupper. Detta kan medföra viss begränsning för deltagarna som på grund av bristande tid och stöd inte kan nyttja dessa lärtillfällen fullt ut. När det uppstår brist på tid och stöd för lärande går det att anta att deltagarna tvingas lära sig genom andra metoder, exempelvis självlärande, med hjälp av manualer eller genom kollegor. Precis som forskningen påpekar kan detta resultera på tyst kunskap, vilken är svår att identifiera samt kan ge upphov till dåliga vanor och rutiner (Slotte et al., 2004). Studiens resultat visar att det inom verksamheten idag finns flera olika tillvägagångssätt för att utföra samma typ av process eller uppgift i systemet, vilket kan indikera på förekomsten av tyst kunskap. För att minska tyst kunskap och dysfunktionella arbetsvanor bör det formella lärandet, dvs. verksamhetens utbildningstillfällen, stötta den tysta kunskap som sprids genom informellt lärande och vända den till att bli explicit. Genom att avsätta rikligt med tid och stöd för de anställda att noggrant lära sig de nya systemuppdateringarna kan verksamheten, med hjälp av arbetsplatslärandets form och innehåll, stötta de anställda under både formella och informella tillfällen. Detta bidrar till en konsekvent samsyn och enhetlighet inom verksamheten som blir viktig för ett effektivare arbetsplatslärande.

Vidare indikerar resultatet på att de anställdas tillgång till manualer och, i vissa fall, instruktionsvideor med vissa justeringar kan stödja arbetsplatslärandets form och innehåll. Manualerna är utformade för att stödja de anställda i deras vardagliga arbete och i den kunskap som förvärvats under formella utbildningar. I resultatet lyfts däremot att dessa manualer, för att gå i linje med verksamhetens koncernspråk, är skrivna på engelska samt generella för hela verksamheten. Det finns en risk att dessa manualer inte är tillräckligt anpassade för att användas på rätt sätt eller överhuvudtaget. Detta kan återigen resultera i att de anställda väljer andra metoder som resulterar i uppkomsten av tyst kunskap och dysfunktionella metoder (Slotte et al, 2004). Genom att justera och anpassa manualerna kan de anställda bättre hantera vardagliga problem på ett enhetligt sätt.

Resultatet på samtliga forskningsfrågor visar att de anställda behöver stöd från kompetent personal under hela implementeringsprocessen. Super Users fungerar som spridare av kunskap och hjälper till att snabbt sprida information till övriga anställda. Användningen av SU inom organisationen uppfyller till stor del detta behov, särskilt under utbildningsfasen, vilket de anställdas positiva inställning indikerar. Emellertid framgår det under studiens andra forskningsfråga att stöd i vissa fall kan saknas på plats i det vardagliga arbetet. Resultatet pekar på att de anställda önskar lättare tillgång till kompetent personal, detta för att inte behöva lösa problem med hjälp av egna, potentiellt felaktiga, metoder. Detta kan ännu en gång kopplas till spridningen av tyst kunskap och dysfunktionella arbetsmetoder (Slotte et al., 2004). Genom att utbilda fler anställda som SU kan organisationen i högre grad stödja de anställda även efter formella utbildningstillfällen. SU fungerar således som en form av lärspridare i företagets strategi för att implementera den nya uppdateringen. Ju fler SU som används inom organisationen, desto enklare blir det att sprida korrekt kunskap. Att sprida korrekt kunskap innebär att de anställda lär sig rätt tillvägagångssätt från början, vilket gör att kunskapen som sprids genom informell kunskapsdelning sannolikt blir mer korrekt. Att sprida ett enhetligt tillvägagångssätt som alla anställda kan förhålla sig till främjar effektivt arbetsplatslärande, eftersom all form av kunskapsspridning leder till samma kunskap. Resultatet visar att individer kan föredra olika sätt att lära sig på. Vissa föredrar formella utbildningar medan andra föredrar informell kunskapsdelning med kollegor eller SU. Att sprida ett enhetligt tillvägagångssätt innebär att det inte spelar någon roll hur kunskapen förvärvas, eftersom kunskapen som sprids är densamma.

Slutligen påvisar resultat från studiens andra forskningsfråga att verksamhetens förmåga att skapa engagemang påverkar arbetsplatslärandets form och innehåll. Genom att avsätta tid för förändringen och tidigt informera kan organisationen skapa ett engagemang bland de anställda, vilket underlättar för arbetsplatslärandet. Baserat på studiens resultat går det att argumentera för att engagerade medarbetare i högre grad strävar efter personlig utveckling och tillväxt. Engagemanget kan också bidra till ökad motivation och prestation, vilket kan öka mottagligheten för förändringen.

## Slutsats

Med hjälp av studiens tre forskningsfrågor går det att få en fördjupad förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll. Studien har påvisat att de anställda önskar formella utbildningstillfällen för att skapa en bred kunskapsbas att stå på. Vidare föredrar de anställda att få testa sig fram i det vardagliga arbetet för att kunna etablera den kunskap som förvärvats genom utbildningar. Studien har påvisat att de utmaningar och hinder som uppfattats av de anställda bland annat innefattar en bra balans mellan de formella och informella lärtillfällen. Vidare finns det utmaningar i att hitta ett engagemang och att avsätta rikligt med tid, resurser och stöd för ett effektivare arbetsplatslärande. Genom att erbjuda de anställda formella och informella lärtillfällen kan verksamheten stötta de anställda i den kommande uppdateringen av ett molnbaserat affärssystem.

Till sist har en fördjupad förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll resulterat i förslag på rekommendationer som kan bidra till främjandet av effektivt lärande inom verksamheten. Med bakgrund i uppsatsens resultat och analys föreslås följande:

- Skapa en balans mellan informellt och formellt lärande: Det är viktigt att erbjuda både formella utbildningstillfällen och möjligheter till informellt lärande i vardagen, där de anställda kan testa sig fram och dela kunskaper med kollegor.
- Utveckla de formella utbildningstillfällena: Verksamheten kan genom utvärdering utveckla de formella utbildningarna och ta ytterligare hänsyn till deltagarnas behov och begränsningar. Det kan innebära att minska gruppstorlekar, avsätta tillräckligt med tid och erbjuda tillräckligt med stöd för att säkerställa att deltagarna kan dra full nytta av utbildningstillfällena.

- Anpassa och utveckla tillgången till kunskapsresurser: Verksamheten kan utveckla manualer och instruktionsvideor för att säkerställa att de är anpassade för användarna. Genom att göra resurserna mer användarvänliga kan de stödja både formellt och informellt lärande.
- Utöka antalet kompetenta personalstöd: Genom att utbilda fler Super Users eller experter kan verksamheten erbjuda mer stöd till de anställda både under formella utbildningstillfällen och det dagliga arbetet. Att sprida kunskap och stödja medarbetarna på ett enhetligt sätt kan minska spridningen av tyst kunskap och bidra till effektivt arbetsplatslärande.
- Skapa engagemang och motivation: Verksamheten bör kommunicera tydligt om förändringar och möjligheter till personlig utveckling för att skapa engagemang bland de anställda. Engagerade medarbetare är mer benägna att delta aktivt i lärandeaktiviteter och kan bidra till effektivt arbetsplatslärande.

Genom att implementera dessa åtgärder kan verksamheten skapa en förståelse för arbetsplatslärandet form och innehåll och främja effektivt arbetsplatslärande. Det kan resultera i en mer enhetlig och kunskapsbaserad arbetsmiljö där de anställda kontinuerligt kan utveckla sina färdigheter och bidra till organisationens framgång.

### **Fortsatt forskning**

Då studiens resultat argumenterar för att ett effektivare arbetsplatslärande inkluderar formella såväl som informella lärtillfällen hade det varit intressant att vidare studera hur olika upplägg på dessa läraaktiviteter påverkar de anställdas inlärningsprocess. Litteratur visar på att det finns individuella skillnader i hur människan lär sig. Olika förhållningssätt påverkas av individuella faktorer såsom personlighet, intresse och tidigare kunskaper och erfarenheter. Dessa faktorer påverkar de individuella engagemanget och därmed även arbetsplatslärandet (Nilsson et al., 2018). Det vore därmed intressant att fortsatt studera huruvida verksamheter kan möjliggöra för flera olika läraaktiviteter och inlärningsmöjligheter för att i en bredare utsträckning skapa effektivare arbetsplatslärande som inkluderar fler anställda.

Det vore även intressant att utföra en liknande studie men som omfattar ett större respondentantal och som innefattar flera olika arbetsroller för att se om resultatet hade sett annorlunda ut.

## Referenser

- Abrahamson Löfström, Carina. (2020). Kunskapssyn. I Abrahamson Löfström, Carina; Rombach, Björn (red.) *Andra hjälpen: Allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Lund: Studentlitteratur. s.43–54.
- Adiguzel, Zafer. (2019). Relationships among Leader Effectiveness, Learning Orientation, Effective Communication, Team Creativity and Service Innovation in the Service Sector. *Business and Economics Research Journal*. Vol. 10, S.131–148. doi: 10.20409/berj.2019.159
- Armbrust, Michael; Fox, Armando; Griffith, Rean; Joseph, Anthony; Katz, Randy; Konwinski, Andy; Lee, Gunho; Patterson, David; Rabkin, Ariel; Stoica, Ion; Zaharia, Matei. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*. Vol.53, s.50–58. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>
- Berings, Marjolein; Poell, Rob; Gelissen, John. (2008). On-the-job-learning in the nursing profession: Developing and validating a classification of learning activities and learning themes. *Personnel Review*. Vol. 37, s.442–459. <https://doi.org/10.1108/00483480810877606>
- Billett, Stephen. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 16, s.312–324. <https://doi.org/10.1108/13665620410550295>
- Bryman, Alan; Bell, Emma. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl.3. Stockholm: Liber.
- Carlsson, Julia; Carlsson, Vanja (2020). Intervjuer. I Abrahamson Löfström, Carina; Rombach, Björn (red.) *Andra hjälpen: Allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Lund: Studentlitteratur. s.93–106.
- Clarke, Nicholas. (2005). Workplace Learning Environment and its Relationship with Learning Outcomes in Healthcare Organizations. *Human Resource Development International*. Vol. 8, s.185–205. <https://doi.org/10.1080/13678860500100228>
- Dang, Van Thac; Chou, Ying-Chyi. (2020). Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment: An empirical study of Vietnamese laborers in Taiwan. *Personnel Review*. Vol. 49, s.1232–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0427>
- Eraut, Michael. (2007). Learning from other people in the Workplace. *Oxford review of Education*. Vol. 33, s.403–422. <https://doi.org/10.1080/03054980701425706>
- Fejes, Andreas; Thornberg, Robert. (2016). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I Fejes, Andreas; Thornberg, Robert (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. Uppl. 2. Malmö: Liber. s.256–279.
- Hjerm, Mikael; Lindgren, Simon; Nilsson, Marco. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2: a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, Knud. (2003). Workplace learning and learning theory. *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 15, s.167–178. <https://doi.org/10.1108/13665620310474615>
- Illeris, Knud. (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning. Understanding How People Learn in Working Life*. London: Routledge.
- Jacobsen, Dag Ingvar; Andersson, Sten. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Uppl.3. Lund: Studentlitteratur.

- Khandakar, Md Shariful Alam; Pangil, Faizuniah. (2019). Relationship between human resource management practices and informal workplace learning:: An empirical study. *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 31, s. 551–576. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0049>
- Kvale, Steinar; Brinkmann, Svend. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Kyndt, Eva; Govaerts, Natalie; Verbeek, Els; Dochy, Filip. (2014). Development and Validation of a Questionnaire on Informal Workplace Learning Outcomes: A Study among Socio-Educational Care Workers. *The British Journal of Social Work*. Vol. 44, s.2391–2410. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct056>
- Larsen. (2018). *Metod helt enkelt: En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Uppl. 2. Gleerups.
- Manuti, Amelia; Pastore, Serafina; Scardigno, Anna Fausta; Giancaspro, Maria Lusia; Morciano, Daniele. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review: Formal and informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*. Vol. 19, s.1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Muhamad, Mazanah; Idris, Khairuddin. (2005). Workplace learning in Malaysia: the learner's perspective. *International Journal of Training and Development*. Vol. 9, s.62–78. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2005.00222.x>
- Nilsson, Peter; Wallo, Andreas; Rönqvist, Dan; Davidson, Bo. (2018). *Human Resource Development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. Uppl.2. Lund: Studentlitteratur.
- Onstenk, Jeroen H.A.M. (2012). Workplace learning: Panacea or challenge? epilogue of a special issue on boundaries of workplace learning. *International Journal of Human Resources Development and Management*. Vol. 12, s.108–118. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2012.044203>
- Park, Sunyoung; Lee, Jae Young. (2018). Workplace learning measures for human resource development: review and summary. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 50, s.420–431. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2018-0068>
- Park, Yoonhee; Choi, Woojae. (2016). The effects of formal learning and informal learning on job performance: the mediating role of the value of learning at work. *Asia Pacific Education Review*. Vol. 17, s.279–287. <https://doi.org/10.1007/s12564-016-9429-6>
- Poell, Rob. (2014). Workplace learning. I Chalofsky, Neal. E; Rocco, Tonette. S; Lane Morris, Michael (red.) *Handbook of Human Resource Development*. s.215–227. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118839881.ch13>
- Rausch, Andreas. (2013). Task Characteristics and Learning Potentials—Empirical Results of Three Diary Studies on Workplace Learning. *Vocations and Learning*. Vol. 6, s.55–79. <https://doi.org/10.1007/s12186-012-9086-9>
- Sadeghi, Talieh. (2020). Associations between workplace learning patterns, social support and perceived competency. *Human Resource Development International*, Vol. 23, s.5–24. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1627512>
- Sibarani, Roza; Tjakraatmadja, Jann Hidajat; Putro, Utomo Sarjono; Munir, Ningky Sasanti. (2015). The Influence of Leadership in Informal Learning of Multigenerational Teams. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6, s.411–419. DOI:10.5901/mjss.2015.v6n4p411

Slotte, Virpi; Tynjälä, Päivi; Hytönen, Tuija. (2004). How do HRD practitioners describe learning at work? *Human Resource Development International*. Vol. 7, s.481–499. <https://doi.org/10.1080/1367886042000245978>

Soldo, Sara. (2021). DEFINITIONS AND MEASURES OF WORKPLACE LEARNING AND JOB SATISFACTION IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0. *DIEM* (Dubrovnik International Economic Meeting). Vol. 6, s.191–203. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2021/1.20>

Tynjälä, Päivi. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*. Vol. 3, s.130–154. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.12.001>

Van Der Heijden, Beatrice; Boon, Jo; Van Der Klink, Marcel; Meijs, Ely. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*. Vol. 13, s.19–37. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningsed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningsed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningsed_VR_2017.pdf)

Zia, Muhammad Qamar; Decius, Julian; Naveed, Muhammad; Anwar, Adnan. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 43, s.333–349 DOI: 10.1108/LODJ-06-2021-0286

# Bilaga 1

## Informationsbrev

### **Förfrågan om att delta i en studie om arbetsplatslärande och lärandeformers påverkan på medarbetares kunskapsutveckling.**

Syftet med studien är att få mer förståelse för arbetsplatslärandets form och innehåll i samband med uppdateringen av ett affärssystem samt hur lärandeformer, ur ett medarbetarperspektiv, kan bidra till kunskapsutveckling.

Studien är ett examensarbete på grundnivå och är en del av utbildningen Beteendevetenskapliga programmet med inriktning mot IT-miljöer på Umeå universitet. Studien kommer genomföras under perioden 20230306–20230524. Intervjun kommer beröra din upplevelse och erfarenhet av hur olika lärandeformer och läraktiviteter påverkar dina möjligheter till kompetensutveckling i samband med uppdateringen av ert interna affärssystem. Intervjun beräknas ta 20–40 minuter och det är viktigt att intervjun sker i en ostörd miljö, på en tid som du bestämmer, genom något digitalt kommunikationsverktyg. Intervjun kommer att spelas in och skrivs ut i text.

Den information som du lämnar kommer att behandlas säkert där ingen obehörig kommer att få ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så ingen deltagande individ kan identifieras. Resultatet kommer att redovisas i form av ett examensarbete. Inspelningarna och transkriberingen kommer att raderas när examensarbetet är godkänt. Du kommer ha möjlighet till att ta del av examensarbetet innan inlämning för eventuella utlåtanden om kommentarer. Det kommer även finnas möjlighet till att ta del av studien i form av en kopia av arbetet även när den är färdig. Deltagandet är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Ansvarig för studien är student Elvira Hernandez och handledare Peter Bergström. Har du frågor om studien är du välkommen att höra av dig.

Elvira Hernandez  
Student

# Bilaga 2

## Intervjuguide

### Bakgrundsfrågor

Vilket år är du född?

- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Kan du berätta om din roll och dina arbetsuppgifter?
- Var du med under den förra implementeringen eller har du anställts efter?
  - Hur lång erfarenhet har du av affärssystemet som ni använder?
  - Kan du berätta om uppdateringen, vad innebär den mer konkret?

### Systemuppdateringen

När man har ett affärssystem, hur funkar det...

- ...Säljer ett företag det till er, hur involverar de er i det?
- Har du känt dig involverad i utvecklingen av affärssystemet? Kan du beskriva hur?
- Skulle du kunna berätta för mig som studerar vad som kan uppfattas som en utmaning eller ett hinder?
  - Hur har du hanterat dessa utmaningar och hinder under övergången?

### Lärande

- Kan du berätta hur arbetsgivaren har planerat att du och dina kollegor ska lära er den nya uppdateringen?
  - Finns det någon utbildning eller kurstillfälle inplanerad, där du och dina kollegor samlas för att lära er uppdateringen? Berätta!
  - Har ni fått tillgång till några andra aktiviteter som hjälper er att lära er systemet? (Webinarie, onlinekurs)
  - Hur lär du dig systemet om det inte finns några planerade aktiviteter?
- Om du reflekterar över balansen mellan planerade aktiviteter (ex. kurs/bestämd träff med alla) jämfört med informella tillfällen i vardagen, vad tänker du då?
  - Finns det något som är mer fördelaktigt? Berätta mer!
- Har du märkt några positiva effekter av att lära dig uppdateringen (till exempel förbättrade arbetsprocesser eller ökad effektivitet)
  - Kan du i så fall berätta om ett exempel?
- Har du haft möjlighet att träna eller öva på användningen av uppdateringen på egen hand? I så fall, har det varit en effektiv metod för att lära dig systemet?
- Har du märkt några skillnader i hur olika avdelningar eller team hanterar övergången
- Finns det några specifika förbättringar eller förändringar som du skulle vilja se i hur organisationen planerat och organiserat att ni anställda ska lära er i samband med uppdateringen eller liknande förändringar i framtiden?  
Vad har du upplevt som mest effektivt i samband med ditt eget lärande under övergången?
- Vad tror du är den viktigaste faktorn för att främja effektivt lärande på arbetsplatsen?

### Övrigt

- Vilka förväntningar har du på att lära dig om uppdateringen?
- Vilken typ av stöd eller resurs tror du skulle vara mest användbart för att du ska kunna lära dig det nya affärssystemet på ett effektivt sätt?
- Har du några förslag på hur organisationen kan hjälpa medarbetare att lära sig det nya systemet på ett mer effektivt sätt?
- Finns det något du skulle vilja tillägga som jag missat eller borde ha frågat under intervjugång eller som du känner skulle vara relevant att tillägga?