



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11
Kandidatuppsats: 15 högskolepoäng
Datum: 2010-06-11

Personalvetare

En studie kring utbildning, profession och förutsättningar
för att nå positionen som personalchef

Louise Jeanson
Malin Karlsson

Handledare:
Maria Löfgren
Martinsson

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

ABSTRACT

Arbetets art: Kandidatuppsats inom pedagogik

Sidantal: 43

Titel: Personalvetare - En studie kring utbildning, profession och förutsättningar för att nå positionen som personalchef.

Författare: Louise Jeanson och Malin Karlsson

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2010-06-11

Sammanfattning: Undersökning av personalvetare, PA-utbildningen, professionen och förutsättningar att nå positionen som personalchef. Genom att granska programbeskrivningar från PA-utbildningar i Kristianstad och Lund samt föra intervjuer med fyra personalchefer sågs sambandet där mellan. Tillvägagångssättet var kvalitativt då vi använde oss av intervjuer för att ge möjlighet att få en djupare förståelse för personalchefsyrket. De båda PA-utbildningarna såg väldigt olika ut. Sammanställningen av intervjuerna visade att även personalchefernas arbeten såg olika ut. Huvuduppgifter kunde för någon vara att stötta cheferna och för någon annan att arbeta efter fyra ledord, attrahera, behålla, utveckla och avveckla. Personalchefsyrket liknar ett vanligt chefsyrke i arbetet nära ledningsgruppen men arbetar i större utsträckning inåt organisationen och för dess medarbetare. Detta genom att ge cheferna utrymme på organisationen redskap för att skapa bra förutsättningar och arbetsförhållanden för medarbetarna. PA-utbildningen ser olika ut men innefattar alla en beteendevetenskaplig grund. I och med att utbildningarna ser olika ut kommer även diskussionen kring en mer enhetlig profession upp. Det finns fördelar i samband med att öka professionens status på arbetsmarknaden men även risker med att minska bredden inom yrkesgruppens arbetsområde. PA-utbildningen ger studenten förutsättningar att utvecklas mot yrket som personalchef. Det är dock upp till studenten att efter examen skaffa sig den erfarenhet som krävs och skapa den kompetens som saknas. Uppsatsen avslutas med förslag till vidare forskning exempelvis, hur stor del av studenterna uppnår utbildningens mål och i vilken utsträckning? Eller, hur förändras personalarbetet och personalchefsyrket i förhållande till att HR får allt större betydelse för organisationer?

Nyckelord: Personalvetare, personalchef, profession, högre utbildning, chef, kompetens, anställningsbarhet och human resources.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1. Inledning	1
1.1. Syfte	2
1.2. Disposition	2
2. Teori	3
2.1. Val av litteratur	3
2.2. Källkritik	3
2.3. Personalvetare och HR.....	4
2.3.1. Historik	4
2.3.2. Utbildning och kompetens.....	4
2.3.3. Arbetsmarknad och yrkesgrupp.....	5
2.4. Högre utbildning och högre arbete.....	7
2.4.1. Arbetsmarknad och utbildning	7
2.4.2. Efter examen.....	7
2.4.3. Anställningsbarhet- aktuellt begrepp från olika perspektiv	8
2.5. Kompetens i förhållande till chefsyrket	9
2.5.1. Formellt och informellt ledarskap	9
2.5.2. Kompetens	10
2.5.3. Chefers arbetsuppgifter.....	11
2.5.4. Chefers roller	12
2.5.5. Utveckling och hur det påverkar chefsyrket.....	12
3. Metod	14
3.1. Syfte och strategi.....	14
3.2. Val av metod för empiriinsamling	14
3.3. Urval	15
3.4. Genomförande.....	15
3.4.1. Tidsplan	15
3.4.2. Dokumentsammanställning	16
3.4.3. Intervjuer.....	16
3.5. Bearbetning av data.....	17
3.6. Kvalitetsaspekter.....	18
3.6.1. Validitet och reliabilitet.....	18
3.6.2. Etik.....	19
3.7. Metoddiskussion	19

4.	Resultatredovisning.....	21
4.1.	Dokumentsammanställning.....	21
4.1.1.	Marknadsföring och antagningskrav	21
4.1.2.	Uppbyggnad av utbildningarna	21
4.1.3.	Syfte med utbildningen.....	22
4.1.4.	Efter utbildningen	22
4.2.	Resultatsammanställning från intervjuer.....	23
4.2.1.	Bakgrund.....	23
4.2.1.1.	Utbildning	23
4.2.1.2.	Karriärväg och utveckling mot personalchef.....	23
4.2.2.	Arbetet som personalchef	24
4.2.2.1.	Varför arbeta som personalchef?.....	24
4.2.2.2.	Arbetsuppgifter	25
4.2.3.	Förväntningar och betydelse av personalchef och HR.....	26
4.2.3.1.	Krav, förväntningar, möjligheter samt hinder från organisationen.....	26
4.2.3.2.	HR-avdelningen och personalchefens betydelse	27
4.2.4.	Kompetens	27
4.2.4.1.	Formell	27
4.2.4.2.	Informell	28
4.2.4.3.	Vad gör en bra personalchef?.....	28
4.2.5.	Personalvetarens förutsättningar	29
5.	Analys och diskussion.....	30
5.1.	Syfte	30
5.2.	HR och Personalchef.....	30
5.2.1.	Begreppsförskjutning.....	30
5.2.2.	HR-funktionen och Personalchefens betydelse.....	31
5.2.3.	Personalchef.....	32
5.2.4.	Personalchefernas kompetens.....	33
5.3.	Personalvetare till personalchef?	35
5.3.1.	Ämneskunskaper, syfte och mål med utbildningen	35
5.3.2.	Professionens påverkan på utbildningen	36
5.3.3.	Personalvetares kompetens.....	37
5.3.4.	Arbetslivsanknytning.....	38
5.3.5.	Anställningsbarhet	39
5.4.	Sammanfattning	40
5.5.	Förslag till vidare forskning	41
	Referenser	42
	Bilagor.....	a
1.	Missivbrev	a
2.	Intervjuguide	b

3. Brev med kompletteringsfrågor d

Förord

Nu när denna uppsats är färdig skulle vi vilja passa på att tacka alla som varit en del i processen mot denna slutliga uppsats. Vägen mot slutmålet har varit lärorik för oss, de ord som finns nedskrivna bland dessa papper är inte tillräckliga för att visa på vad vi lärt oss. Vi vill börja med att tacka personen som deltog i vår pilotstudie av intervjuguiden. Du gav oss många bra tips och möjlighet till att utveckla intervjuguiden. Självklart vill vi också tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson. De dagarna då slutmålet inte varit självklart och vi tappat bort oss har du visat oss tillbaka med bra vägledning. Några konkreta tips om hur vi skulle hitta tillbaka har du inte gett utan istället har du gett oss medel för att själva hitta tillbaka och med dina kunskaper inom området har du inspirerat oss. Processen mot detta slutliga mål har inneburit många och långa dagar i skolans lokaler och vi skulle också vilja tacka våra lunchkamrater på Micrologen som har inspirerat oss genom att berätta om deras arbeten men också gett oss möjlighet att få prata av oss om vårt arbete. Inte att glömma har luncherna gett oss möjlighet att komma ifrån arbetet för en stund för att sedan efteråt kunna återgå med ny energi.

Slutligen vill vi tacka våra intervjupersoner. Ni har inte bara gett oss bra information till uppsatsen utan också massor av inspiration för både uppsatsen och kommande arbetsliv. Det har varit mycket intressant att få träffa er på era organisationer och få en inblick i hur ert arbete ser ut. Efter att denna uppsats nu är färdigställd känner vi oss mer inspirerande än någonsin att börja arbeta och vi hoppas att vi i framtiden får ett lika härligt arbete som ert som personalchef verkar vara. Tack!

Louise och Malin, Lund 2010-05-25

1. Inledning

HR-avdelningens betydelse ökar allt mer i takt med att allt fler organisationer anser att medarbetarna är organisationens viktigaste resurs. Kunskaper kring HR, Human Resources, är viktigt för att kunna ta tillvara på den viktiga resursen, medarbetarna och kunna få ut så mycket som möjligt. Kan organisationen använda sig av den kompetens som medarbetarna besitter och få organisationen att flyta på bra blir organisationen konkurrenskraftig (Söderlund & Bredin, 2009). Dagens arbete och organisationer är i stort behov utav att vara flexibla för att snabbt kunna anpassa sig till den föränderliga värld vi lever i. HR-avdelningen har en viktig roll när förändringar ska göras för att på bästa sätt förbereda organisationen och medarbetarna och att få alla med på tåget (Akademikerförbundet SSR, 2009). Medarbetarna ställer krav på ett meningsfullt arbete som ger möjlighet till utveckling och användning av befintlig kompetens. Betydelsen för samspelet mellan chef och medarbetare blir därmed viktigare och chefen får också uppgiften att motivera, engagera och få medarbetarna att känna sig som en viktig del (von Heland, 2009). HR-kunskaper om exempelvis förändringsarbete, kompetensutveckling samt mänskligt beteende är viktigt för organisationen och dess ledare. Personalchefen eller HR-chefen är den i organisationen som ofta har högst ansvar för HR-frågorna i organisationen. PA-utbildning är en utbildning som ger studenter kunskaper kring ovan nämnda områden, exempelvis förändringsarbete, kompetensutveckling och mänskligt beteende. De olika PA-utbildningarna benämns varierande, exempelvis Personal och arbetslivsprogram, Personal och arbetsvetenskap, Personal, arbete och organisation samt Personal och arbetslivsfrågor (Akademikerförbundet SSR, 2009).

Vi är två studenter som läser programmet Personal och arbetslivsfrågor på Lunds universitet som vill titta närmre på hur arbetslivet kan se ut för personalvetare. Av ovan resonemang där kunskaper kring HR blir allt viktigare borde inte då också personalvetarna bli viktigare och få högre positioner i organisationer? Berglund (2002) menar att det för personalvetare inte finns någon självklar koppling till chefspositioner liknande economichef för ekonomer.

Personalchef som annars till namnet inger en antydning om att någon med personalutbildning har tjänsten kan tillsättas av exempelvis ekonomer eller ingenjörer. I framtiden är vi intresserade av ett chefsarbete, främst som personalchef och vill med denna uppsats se hur våra förutsättningar för att nå en högre position så som personalchef ser ut. Personalvetares identitet har diskuterats, några menar att personalvetare borde samlas under en och samma profession medans andra anser att detta kommer leda till begränsningar för personalvetare (Löfgren, Martinsson, 2008). Med denna diskussion som bakgrund vill vi även se hur professionens utveckling påverkar utbildningen och arbetsmarknaden. Vi vill även med uppsatsen se hur personalchefer ser på personalvetare och hur förutsättningarna ser ut för att nå personalchefspositionen.

För att kunna ge en tydlig process att följa har vi valt att rikta in oss på personalchefers syn på deras bakgrund och vad som gör att de arbetar som personalchefer idag. Samtidigt som vi undersöker hur deras arbete ser ut, vilka arbetsuppgifter och vilken kompetens som krävs. För att sedan kunna återkoppla resultaten till oss som personalvetarstuderande vill vi se hur PA-utbildningen är uppbyggd och vilka mål som anges. Detta för att närmre kunna se vilka förutsättningar som ges under utbildningen för att nå den kompetens som krävs och därmed kunna bli personalchef under sitt yrkesliv. I förhållande till uppsatsens storlek ha vi valt att avgränsa oss till att titta på PA-utbildningarna på Kristianstad Högskola och Lunds Universitet. Hädanefter kommer vi att benämna utbildningen som PA-utbildningen, studenter på programmet som PA-studenter samt de utexaminerade PA-studenter som personalvetare.

1.1. Syfte

Med utgångspunkt i personalchefers berättelser om sin yrkesutveckling, yrkesroll och kompetens samt med programbeskrivningar av PA-utbildningar undersöker vi vilka förutsättningar som kan finnas för personalvetare att utvecklas till personalchef.

- Hur ser personalchefer på sin yrkesroll, vilka arbetsuppgifter innefattar det, vilken kompetens krävs samt hur har deras väg till personalchef sett ut?
- Hur ser personalcheferna på PA-studenters förutsättningar för att nå positionen som personalchef?
- Vilka förutsättningar för utveckling i riktning mot personalchef ger utbildningen i jämförelse med personalchefernas beskrivning av yrket och den kompetens som krävs?

1.2. Disposition

För att ge en inblick och förståelse för området innan resultatet från programbeskrivningarna och intervjuerna har vi valt att inleda med teoriavsnittet. Detta ger en inblick i bland annat hur situationen för personalvetare och chefer ser ut. Därefter kommer metodkapitlet, där finns beskrivningar av vårt tillvägagångssätt och hur diskussionen kring valen av metod har förts. En metoddiskussion avslutar kapitlet. Efter metodkapitlet fortsätter uppsatsen med resultatavsnittet som är indelat i två delar. Den första delen är en sammanställning av programbeskrivningarna för PA-utbildningarna i Kristianstad och Lund och den andra delen är en sammanställning från våra intervjuer med personalchefer. Empiriinsamlingen och teorin har sedan legat till grund för nästa avsnitt som är analys och diskussion. Vi har valt att skriva analysen och diskussionen tillsammans för att slippa upprepningar då vi kan diskutera det vi analyserat direkt i anslutning till analys. Analys och diskussionsavsnittet avslutar vi med att ge förslag på vidare forskning.

2. Teori

Inledningsvis i detta teorikapitel presenterar vi vårt val av litteratur och källkritik. Därefter kommer avsnittet om personalvetare och HR som ger en bild utav dessa två begrepp. Teorikapitlet går sedan vidare med ett avsnitt som tar upp högre utbildning i förhållande till högre arbete och slutligen ett avsnitt om kompetens i förhållande till chefsyrket.

2.1. Val av litteratur

Vår litteratursökning började i Lunds universitets sökmotorer för artiklar (ELIN) och annan litteratur (Lovisa). Där letade vi efter artiklar och böcker inom områden; *profession, högre utbildning i förhållande till arbete*, och *personalvetare*. Eftersom vårt syfte är relativt brett och det inte finns tidigare forskning på just detta område valde vi därför att göra den största litteratursökningen efter att vi utfört intervjuer med personalchefer och läst programbeskrivningar för PA-utbildningar. Efter dessa moment valde vi ut teoriområdena; Personalvetare och HR, Högre utbildning och högre arbete samt Kompetens i förhållande till chefsyrket. I huvudsak har vi hittat vår litteratur genom Lovisa och artiklarna genom ELIN. Sökord vi använt oss utav är exempelvis; *personalvetare, human resources (HR), management och ledarskap, anställningsbarhet, utbildning* samt *praktik*. Källorna vi använt oss utav är både på engelska och svenska. Undersökningar och rapporter, exempelvis Högskoleverkets undersökning från 2004 av PA-utbildningarna i Sverige, har också använts till teori avsnittet. Vi har även använt oss utav material som tagits fram av fackligt förbund för och om personalvetare.

2.2. Källkritik

Det är av stor betydelse att de källor som hänvisas till är av hög kvalitet. Att källorna är aktuella och därmed även kan appliceras idag är viktigt. Då det inom området för ledarskap varit nyare litteratur som hänvisat till äldre litteratur har vi valt att använda oss utav äldre teorier i förhållande till teorier från 2000-talet. De teorier som vi valt att använda oss utav från äldre litteratur upplever vi, efter att vi intervjuat personalchefer, fortfarande vara aktuella och stämma överens med situationen idag. Utöver dessa är de flesta källorna från 2000-talet och några från 1990-talet. Vi kommer här att diskutera vidare vårt val av källor utifrån Grönmos (2006) fyra typer av källkritiska bedömningar; tillgänglighet, relevans, autencitet och trovärdighet.

Tillgänglighet syftar till i vilken grad forskaren kan nå litteratur. Vi har inte upplevt tillgängligheten som något hinder utan har istället fått välja ut vilken litteratur som för oss varit relevant. Eftersom vi gjorde den största litteratursökningen efter det att vi samlat in empirin upplevde vi det lättare att kunna välja ut *relevant* teori som skulle kunna hjälpa vid analysen och diskussionen. Att källorna är relevanta för syftet är viktigt för att besvara syftet, hålla den röda tråden och kunna föra uppsatsen vidare i riktning mot analys och diskussion. *Autenciteten* beskriver hur äkta en källa är. Intervjupersonerna har tagit emot oss på deras kontor och visat upp visitkort och kan därför sägas vara äkta. Programbeskrivningarna har vi hittat på skolornas hemsidor och är framtagna av skolorna själva för att beskriva utbildningen och även dessa anser vi vara äkta. Det faktum att vi använt oss utav förstahandskällor anser vi styrka deras *trovärdighet*. En del litteratur som vi använt oss utav har vi även funnit refererat

till i annan litteratur vilket styrker deras trovärdighet. Då de undersökningar och rapporter vi använt oss är grundade på forskning kring studenters olika situationer anser vi att de lika så har hög grad av autencitet. Trovärdigheten och autenciteten kan dock diskuteras kring fackförbundets material kring personalvetare. Det bygger inte på vetenskaplig forskning och det kan ses som en fördel för förbundet om materialet de tar fram är positivt för personalvetare då de eventuellt lättare kan locka till sig medlemmar. Vi har tagit hänsyn till detta under arbetet med uppsatsen men anser samtidigt att materialet bidragit till information som inte går att finna vetenskapligt och som är relevant för vårt syfte med denna uppsats. Trovärdigheten kring en utav våra böcker och en artikel kan även diskuteras eftersom de inte har några källor utan bygger på egna erfarenheter från författaren. Vi har inte använt oss utav dessa i någon större utsträckning utan som ett komplement till annan litteratur och anser därför att de bidragit till ett bättre teoriavsnitt kring ledarskap.

2.3. Personalvetare och HR

2.3.1. Historik

Personalvetryrket har sin grund i den socialpolitiska rörelse som växte fram under 1900-talet. Reaktionen på de negativa effekter som industrialismen tillförde gav bland annat upphov till yrkesinspektriser för att stödja de kvinnliga arbetarna. Med tiden blev det vanligare att företag anställde egna personalkonsulter. Mellan 40- och 60-talet skiftade vanliga utbildningsgrupper inom yrket från socialt arbete till personaladministration och vanliga ämnen blev företagsekonomi, rättsvetenskap, sociologi och socialpolitik (Akademikerförbundet SSR, 2009). Under 50- och 60-talet växte även de centrala personalavdelningarna fram. Den tidigare långa perioden av samförstånd mellan arbetsmarknadens parter förändrades under 70-talet. Istället för förhandling krävde facket lagförändringar mer vanligen för att driva igenom förändringar i arbetslivet. Lagar som LAS och MBL infördes inom den arbetsrättsliga lagstiftningen och i och med det blev även förhandling en allt vanligare arbetsuppgift för personalspecialister (Berglund, 2002). Under 1980-talet startade de första utbildningslinjerna inom personal- och arbetslivsfrågor. Vid 1993 då linjesystemet avskaffades så förändrades programmen och utvecklades mot olika inriktningar. Idag har utbildningarna lika eller liknande namn men innehållet varierar mellan utbildningsorterna (Högskoleverket, 2004). Under 80-talet understryks även det strategiska perspektivet. Det framfördes förhoppningar och att personalfrågor skulle vara mer strategiska och att personalchefen självklart skulle ingå i ledningsarbetet (Berglund, 2002). Begrepp som "personaladministration" ersattes med "Human Resource Management" med en vidare innebörd som också gett personalvetare ökat utrymme att profilera sin yrkesroll (Akademikerförbundet SSR, 2009).

2.3.2. Utbildning och kompetens

Efter att utbildningen för personal- och arbetslivsfrågor startade under 1980-talet har den spridits över utbildningsorter i hela Sverige och finns nu vid 19 universitet och högskolor (uppgift från Riks-P, 2010). Utbildningen har en beteendevetenskaplig grund med sociologi, psykologi och pedagogik. Denna grund är kombinerad med olika ämnen som exempelvis organisationsteori, arbetsrätt och företagsekonomi. Det är en lämplig blandning av ämnen som en huvuddel av personalvetarutbildningen. Dock skulle ett tvärvetenskapligt huvudämne "personalvetenskap" ge egna professorer och ett tydligt forskningsfält (Akademikerförbundet

SSR, 2009). Personal- och arbetslivsprogrammen presenteras ofta som både yrkesförberedande och forskningsförberedande program, dock är det få studenter som söker till forskarutbildning (Högskoleverket, 2004). Många studenter betraktar utbildningen inom programmet för personal- och arbetslivsfrågor som en yrkesutbildning. Att den skulle medföra konkreta redskap för arbete som exempelvis personalspecialist. Utbildningen i sig är akademisk och medför endast begränsade konkreta redskap. Målsättningen är att ge studenterna en bred teoretisk grund så att de kan skapa sina egna redskap utifrån vad den aktuella situationen kräver (Löfgren, Martinsson, 2008). Utbildningen är inte en formell yrkesutbildning utan intar en mellanställning med att vara akademiskt inriktad men med fokus på ett särskilt yrkesområde (Löfgren, Martinsson & Haake, 2009).

Samverkan med arbetslivet varierar mellan de olika programmen. Vikten av olika näringslivskontakter i någon form har betonats starkt av både mottagare och studenter. Mottagarna betonar utbildningens betydelse för personal- och arbetslivsområdet samt att kontakterna med lärosäten både kan och måste öka. När det kommer till verksamhetsförlagd utbildning är de inte helt samstämmiga men vill ändå understryka betydelsen av att utbildningen får en stark arbetslivsanknytning (Högskoleverket, 2004). Karlsson (2004) uttrycker i sin avhandling; "Praktisk och teoretisk kunskap är ömsesidigt kopplade; utveckling av den ena återverkar på den andra" (s. 41).

Utbildningarna har idag ofta en för svag koppling till arbetslivet där det i en del utbildningar ingår praktik men ofta ligger även ansvaret för att ordna en praktikplats hos studenten. Företagsanknutna projekt är dock vanliga vid alla lärosäten. Idag finns ingen samlad examenstitel utan programmen heter lite olika exempelvis program för arbetsvetenskap eller personal- och arbetsliv (Akademikerförbundet SSR, 2009). Karlsson (2004) beskriver hur en students situation kan se ut när folkhälsopedagoger får försvara sin utbildning då det inte finns någon tydlig yrkesroll och en osäkerhet på arbetsmarknaden. Löfgren, Martinsson (2008) beskriver i sin avhandling båda sidorna av myntet kring att göra personalvetareyrket, dess identitet och yrkesdefinition tydligare. En del menar att det bidrar till "starka individer som i olika organisationer kan hävda de beteendevetenskapliga och arbetsrättsliga perspektiven" (s. 109). Utbildningen kan med en stark identitet och tydliga arbetsuppgifter för en personalvetare också optimeras med hjälp utav en tydligare yrkesdefinition. Andra menar däremot att det finns en risk att yrkesområdet blir för snävt vilket skulle minska antalet arbeten inom området. Genom anpassning till en tydligare yrkesdefinition och starkare identitet ser kritikerna också risker med att utvecklingen stannar eller går långsammare (Löfgren, Martinsson, 2008).

2.3.3. Arbetsmarknad och yrkesgrupp

Exempel på vanliga yrkestitlar för en personalvetare är personalspecialist, HR-strateg, personalsekreterare, HR-konsult, rekryteringsansvarig eller HR-chef. Personalarbete finns inom alla sektorer på arbetsmarknaden. Bemanning, utveckling, avveckling och organisation är prioriterade uppgifter som kräver professionell hantering för att bidra till organisationens verksamhet. Under de senaste åren har personalvetarens arbetsuppgifter gått från att främst vara operativa uppgifter till att idag även innehålla en del strategiska uppgifter (Löfgren Martinsson, 2008). Personalvetaren har kunskaper som hjälper organisationer att bli bättre arbetsgivare och därmed mer effektiva. Deras arbete är värdeskapande för organisationen och bidrar till lönsamhet (Akademikerförbundet SSR, 2009). Personalvetare och HR-funktion i en organisation är betydelsefull för verksamheten oavsett konjunkturläget (Bridel, 2010). Det affärsmässiga i personalarbetet betonas allt tydligare idag. Personalarbete handlar om strategisk ledning av mänskliga resurser, Human Resource Management (Berglund, 2002).

Personalvetaren fungerar ofta som arbetsgivarens förlängda arm och har i syfte att skapa mervärde till samtliga parter genom medarbetarnas välbefinnande och företagets lönsamhet (Akademikerförbundet SSR, 2009).

Under en längre tid har personalspecialisterna som yrkesgrupp försökt att tydliggöra och argumentera för sitt yrkeskunnande. Yrkesgruppen har försökt visa att man är professionell med ett viktigt kunnande för organisationer och företag. Det finns många goda argument som talar för yrkesgruppen och vidare menar Berglund (2002) att de stödjer sig på en logik som är vanlig i management litteraturen. Nämligen att medarbetare har ökat i betydelse. PA-frågor såsom lärande, utveckling, rekrytering och så vidare har följaktligen blivit allt viktigare för organisationer och företag. Mot denna bakgrund ses en nyckel till framgång för företag att just attrahera, utveckla och behålla kompetent personal (Berglund, 2002). Personalvetares kompetens är av betydelse för organisationers förändringsarbete och vid strategiska beslut om affärs- och verksamhetsutveckling. Kvalificerat personalarbete präglas idag av att HR-funktionen är med från början i arbetet med de övergripande företagsstrategierna och verksamhetsplaneringen därför är personalchefen, som ingår i HR-funktionen, en del utav ledningsgruppen (Akademikerförbundet SSR, 2009). Cirka 80 % av personalchefer sitter med i ledningsgruppen (Söderlund & Bredin, 2009). Det finns en del tecken på att personalspecialisternas försök till erkännande inte helt och fullt lyckas då problemet ligger i att skapa en bestående stabil och positiv yrkeslegitimitet. Andra typiska drag är uteblivna bekräftelser av yrkesgruppen från andra. Det tycks vara svårt att övertyga andra yrkesgrupper om att den kunskap personalvetare besitter är självklart viktig och legitim och att yrkesgruppen därför borde ha en mer framskjuten och strategisk position i organisationen (Berglund, 2002).

För att organisationer ska vara konkurrenskraftiga är det av stor betydelse att kunna organisera verksamheten, integrera olika kunskapsbaser samt kontinuerligt vidareutveckla kompetenta medarbetare. Konkurrensmedel ligger idag i kompetens och medarbetarna inom organisationen. HR-funktionens betydelse ökar därmed i organisationerna för att kunna hantera och ha kunskaper kring ovanstående konkurrensmedel. I större utsträckning engageras HR-funktionen vid verksamhetsplaner samt företagsstrategier och de administrativa uppgifterna blir därmed mindre. Linjechefer ute på organisationerna får idag större ansvar för HR-frågor så som kompetensutveckling och bemanning. Detta medför att HR-funktionen ofta ansvarar för att vara supporter eller specialistfunktion till linjecheferna (Söderlund & Bredin, 2009).

I Bridels (2010) artikel "HR should be buried and then given a seat on the board" beskrivs situationen hos många HR-avdelningar som ett ställe att dumpa uppgifter på och det är den avdelningen man skyller på då något gått snett. "You deal with this while we got on with the real business" (s.5). Relationer har alltid varit viktigt för affären i en organisation. Kunderna har en viktig relation till varumärket men vad som är än viktigare är de människor som står bakom och under varumärket och dess produktion. HR-avdelningen är viktig och ska inte vara en avlastningsavdelning där problem dumpas för att ledare inom organisationen inte själv vill handskas med dem. Istället borde HR-avdelningen fungera som ett stöd och det är också viktigt att involvera HR i det strategiska arbetet för att lyckas så bra som möjligt med affären (Bridel, 2010).

2.4. Högre utbildning och högre arbete

2.4.1. Arbetsmarknad och utbildning

”I takt med det nya kunskapssamhällets framväxt och den allt större andelen av individer med högre utbildning har frågan om förhållandet mellan utbildning och arbete blivit allt intensivare” (Löfgren, Martinsson, 2008, s.1). Diskussionen kring högre utbildning idag domineras av vad högre utbildning har fokus på och arbetsmarknadens förväntningar på individen i arbetslivet (Löfgren, Martinsson, 2008). Det svåra i diskussionen är ifall en högre utbildning verkligen genererar i högre chanser till arbete. Vanliga argument från utbildningsoptimisterna är att utbildning alltid är lönsamt då kunskaper har kommit att få en färskvarustämpel i det moderna arbetslivet. Detta då kunskapskraven ökar på arbetsmarknaden och omsättningen av kunskap och teknik går allt snabbare. Samtidigt att det för individen är lönsamt med utbildning som förutom ekonomisk vinning ger en förbättrad medborgarkunskap och en högre förståelse och överblick för samtida frågor. Utbildningspessimisterna menar att utbildning inte alltid är lönsam för individen och är tveksamma till alltför starka band mellan lön och lärande. Är överutbildning, ett problem? Är högskoleutbildade alltid verksamma inom sitt yrkesområde eller måste de ta arbeten med lägre kvalifikationskrav? (Abrahamsson, 2002). Leder utbildning till att den enskilde blir anställningsbar eller leder utbildning till arbetslöshet? (Fejes & Berglund, 2009).

2.4.2. Efter examen

I en rapport kring anställningsbarhet från Lärarförbundet, SFS och TCO (2007) beskrivs arbetsmarknaden som gynnsam för nyutexaminerade högskoleutbildade. Många företag, myndigheter och organisationer ser ett behov av att anställa akademiker. Vidare beskrivs att den bedömning många arbetsgivare gör är att utbildningsbehovet hos nyanställda på sikt kommer att öka. En del förklaras genom att de anställda som nu går i pension saknar högskoleutbildning samtidigt som de behöver ersättas av anställda med sådan utbildningsnivå. Det kan även vara så att de kommande anställda kommer att ha högre produktivetskrav ställda på sig då antalet nyanställningar inte täcker samtliga pensionsavgångar. I rapporten undersöks studenters anställningsbarhet efter högre utbildning. Ett större antal arbetsgivare blev tillfrågade hur de ser på frågor som berör relationen mellan arbetslivet och högre utbildning. I rapporten betonas att detta perspektiv från arbetsgivarna bygger på att när det gäller studenternas anställningsbarhet är det till sist arbetsgivaren som faller avgörandet. Ett exempel tas upp att arbetsgivarna skulle utgöra ett slags facit för studenterna och högskolors strävan att bli anställningsbara. Vidare anses samarbetsförmåga, referenser och initiativförmåga vara de absolut viktigaste faktorerna när arbetsgivare överväger en anställning av en högskoleutbildad. Därefter följer, förmåga att uttrycka sig i tal och skrift, att utbildningen är yrkesinriktad, arbetslivserfarenhet, analytisk förmåga och goda kunskaper i engelska som faktorer med stor betydelse (Lärarförbundet, SFS & TCO, 2007).

I rapporten ”Livet efter examen” (Blückert & Wikström, 2000) beskrivs studier som retrospektivt undersöker studenters situation efter examen. Här undersöks flera olika utbildningsbakgrunder. Den generella uppfattningen som studenterna ger om utbildningen visar att de får en bra teoretiskt faktabas men önskar mer praktiskt tillämpning och problemlösning som studieform. Detta för att i större utsträckning förbereda och träna sig i de färdigheter som en examinerad student förväntas kunna i övrigt. Det finns även diskussioner kring vilken utbildning inom lika område som ger bättre förutsättningar till arbete efter examen. Detta anses bero på hur kända de är på arbetsmarknaden. Exempelvis en stark

professionsgrupp likt civilingenjör jämfört med utbildning inom matematik och naturvetenskap. De innefattar i stort sett lika innehåll men har betydligt olika hög grad av slagkraft gentemot arbetsgivare. Vidare visar rapporten att studenter som läser mer ”kända” utbildningar i stor grad får anställning trots arbetsgivarens önskemål om andra färdigheter. I dessa tillfällen kan universiteten och högskolorna arbeta med att bättre möta de önskemålen för att även göra startsträckan kortare inom arbetslivet. Däremot för de som läser mindre ”kända” utbildningar läggs ansvaret på studenterna att efter examen marknadsföra sig själva mot den yrkesgrupp de anser sig tillhöra. Det finns flera jämförelser mellan utbildningsgrupper inom utbildningsvärlden där universitet och högskolor inte bara behöver förbättras på att möta arbetsmarknadens krav utan även måste bli bättre på att marknadsföra utbildningar i förhållande till de yrkeskraven (Blückert & Wikström, 2000).

2.4.3. Anställningsbarhet- aktuellt begrepp från olika perspektiv

Anställningsbarhet är ett aktuellt begrepp och en central del av reformationen av högskolor och universitet inom Bologna-processen. Universiteten och högskolorna inom Bologna-processen har som ett uttalat mål att bidra till utveckling av anställningsbarhet för studenterna. Vad menas med anställningsbarhet? Media tar gärna första steget i debatten och kritiken mot skolorna är inte sent kommen. Det är svårt att avgöra vilken kritik som är berättigad då de olika parterna definierar begreppet olika (Löfgren, Martinsson, 2008). Anställningsbarhet är ett populärt begrepp inom dagens politiska diskussion och fylld med olika innehåll beroende på var och när det används (Fejes & Berglund, 2009). Även om det finns skillnader i synen på anställningsbarhet mellan utbildningsorter så ansluter sig de flesta till Bologna-processens breda definition av begreppet. Arbetslivsanknytning, användbarhet, samverkan, sysselsättningsgrad och försörjningsmöjlighet används ofta för att beskriva kopplingen till arbetsmarknaden. Lärosätena menar att det handlar om att studenterna ska ha kunskaper, färdigheter och förmågor som gör dem eftertraktade och samtidigt få förberedelsen för ett föränderligt arbetsliv och bli attraktiva att anställa (Riksrevisionen, 2009). Intresset riktas mot att studera relationen mellan högre utbildning och det arbetsliv utbildningen är tänkt att leda till (Fejes & Berglund, 2009).

Enligt Högskolelagen (1992:1434) ska utbildning på grundnivå utveckla en beredskap att möta förändringar i arbetslivet. På avancerad nivå ska utbildningen därutöver utveckla studenters förutsättningar för yrkesverksamhet som ställer stora krav på självständighet. I högskoleförordningen (1993:100) finns nationella examensmål på kandidatnivå som anger att studenten ska visa sådan färdighet att den självständigt kan arbeta inom det område utbildningen avser. I Riksrevisionens rapport (2009) kring studenters anställningsbarhet fastställs att arbetslivsanknytningen inom många utbildningsprogram inte säkerställs och det finns stora skillnader mellan utbildningarna. Rutiner för hur detta kan säkerställas saknas ofta och det är då upp till den enskilde kurs- eller programansvariga. Enligt Högskoleverkets (2004) undersökning är det universitetens och högskolornas uppgift att anpassa sig efter de krav som ställs från den yrkesverksamma sidan. Däremot är det mycket svårt då kraven skiftar mellan olika upphovsmän samtidigt som de ständigt förändras (Högskoleverket, 2004). Studenter bär dessutom med sig sina egna föreställningar om vad anställningsbarhet innebär både för studierna och för det kommande arbetslivet. Samtidigt brottas chefer och rekryteringsansvariga med tillämpningen av begreppet i sitt arbete. Anställningsbarhet är i ständig förändring och ges olika innebörd vid olika tider och sammanhang. Av den anledningen är en allmän definition omöjlig. Även om en del definitioner kan fungera inom ett snävt område under en begränsad tidsperiod så kommer begreppets betydelse med tiden glida isär (Berglund & Fejes, 2009).

Ola Lindberg (2009) problematiserar frågan kring utbildningens syfte och mål i förhållande till anställningsbarhet. Med utgångspunkt i tre olika perspektiv på den högre utbildningens funktion visar han på hur olika sätt att se på högre utbildning ger konsekvenser för hur vi utformar utbildningar och vilka metoder vi använder. Nyttoperspektivet fokuserar på ifall utbildningen genererar tillräckligt med nyttiga kunskaper som är generiska och överförbara, ofta kopplat till lönsamhet och effektivitet. Konkurrensperspektivet ser den högre utbildningens viktigaste funktion som en sorteringsmaskin. Att sälla fram konkurrenskraftiga studenter vilket tillämpas med hårdare antagning, betyg och sortering. Inom bildningsperspektivet uppmuntras kritiska förhållningssätt som bidrar till att utveckla individens potential. Det finns värden med att vara "bildad" med egenskaper och tankesätt som inte direkt kan appliceras i praktiskt kunskap men som berikar individen och i förlängningen det omgivande samhället. De tre perspektiven inverkar på så väl utbildningens mål och genomförande som resultat. Mål inom nyttoperspektivet sätts utifrån samhälleliga och arbetsmarknadsmässiga behov. Konkurrensperspektivets mål sätts utifrån viljan att skapa en utmaning. Bildningsperspektivets mål sätts utifrån (institutionella) ideal om den bildade människan. Genomförandets utformning påverkas likaså av perspektiven. Där nyttoperspektivet är uppgifts- och lösningsfokuserat med starka inslag av praktik. Konkurrensperspektivet har utmaningar i form av högt tempo, disciplin och svårt eller omfattande innehåll. Och bildningsperspektivet har material som bildar och övningar som tränar bildad kommunikation. Slutligen skapar utbildningen (önskvärda) resultat i form av olika individer, den nyttiga, den utvalda och den bildade (Lindberg, 2009).

Diskussionen förs vidare kring vilken av dessa individer som är anställningsbara eller om möjligt mest anställningsbar. Han påpekar att det inte är givet att alla perspektiven överensstämmer med de senaste årens krav på anställningsbarhet. Samtidigt att de tre perspektiven inte representerar något enskilt utbildningsprogram utan att influenser från alla tre perspektiven kan finnas inom en och samma utbildning. I koppling till anställningsbarhet utifrån nyttoperspektivet handlar det om att den högre utbildningen inte är tillräckligt nyttig, det finns inte tillräckliga kunskaper om vad arbetsmarknaden kräver. Utifrån konkurrensperspektivet handlar det mer om att göra studenterna konkurrenskraftiga, mindre att göra med utformning än status och trovärdighet. Bildningsperspektivet är kanske det mest kritiska till ökat intresse för anställningsbarhet inom högre utbildning. Bildningsmålen som är så högt värderade riskerar att bortses från då fokus på "användbara" kunskaper och krav från arbetsmarknaden ska styra. En avslutande diskussion förs kring ifall det borde finnas motsättningar mellan perspektiven och att resultatet i slutändan beror på vilket perspektiv olika aktörer inom akademien och det omgivande samhället väljer att företräda (Lindberg, 2009).

2.5. Kompetens i förhållande till chefsyrket

2.5.1. Formellt och informellt ledarskap

Enligt Nationalencyklopedin (2005) betyder chef "person med (högsta) ledande funktion och i sista hand avgörande bestämmanderätt över någon verksamhet som utövas av en grupp" (s. 248). Det är alltså en person med ledande funktion och kan därför också sägas vara någon form utav ledare. Idag då det talas om ledare och ledarskap delas begreppet ofta upp i formellt- och informellt ledarskap, i engelsk litteratur *management* och *leadership*. Den litteratur vi använt oss utav är varierat engelsk och svensk och vi har därför valt att använda oss av formellt ledarskap då litteraturen syftar till management och informellt ledarskap då

litteraturen syftar till leadership. *Manager* som den engelska litteraturen använder sig av skriver vi som *chef*.

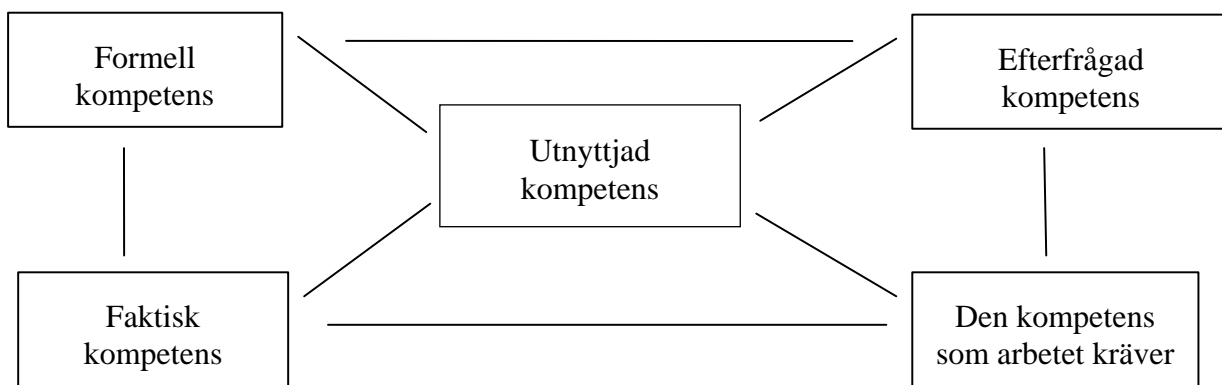
Kotter (1990) beskriver det formella och informella ledarskapet som två viktiga processer hos chefer för ett lyckat ledarskap i organisationen chefen verkar. Hur de två olika processerna bör integreras beror på situationen. Det formella ledarskapet bygger bland annat på att sätta mål med bestämd tidtabell, organisera, personalplanera, registrera resultat och lösa problem. Informellt ledarskap syftar bland annat till att utveckla visioner för framtiden, kommunicera och förklara visionerna, motivera och inspirera andra att arbeta mot visionerna (Kotter, 1990). Vad gäller begreppet chef utgår vi från att detta är ett yrke som innefattar såväl formellt ledarskap som informellt ledarskap.

”Leadership is an important role requirement for managers and a major reason why managerial job exist” (Yukl, 2006, s.22).

2.5.2. Kompetens

Ellström definierar kompetens som; ”med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till viss uppgift, situation eller kontext” (Ellström, 1992, s. 21). Kompetens är alltså något som är bundet till en bestämd uppgift, situation eller kontext. Enligt von Heland (2009) är kunskap något som ingår i kompetensbegreppet men utan att veta vad som ska göras med kunskapen och därmed kunna tillämpa kunskapen gör att nyttan av kunskapen bli mindre. Idag är tillgängligheten till kunskap stor och kunskaper är många gånger flexibla vilket är den stora skillnaden och steget mot kompetens. Kompetensen är därför viktigare och har tyngre betydelse som konkurrensmedel än ren kunskap (Heland, 2009).

Kompetens är precis som ovan nämnt något som är bundet till en viss uppgift, vi väljer här att se uppgiften som att vara chef. Arbetet som chef och den kompetens som är kopplat till yrket kan delas in i fem kategorier; formell kompetens, faktisk kompetens, utnyttjad kompetens, efterfrågad kompetens samt den kompetens som arbetet kräver (se modell nedan, Ellström, 1992, s. 38).



Modell från Ellström (1992, s. 38)

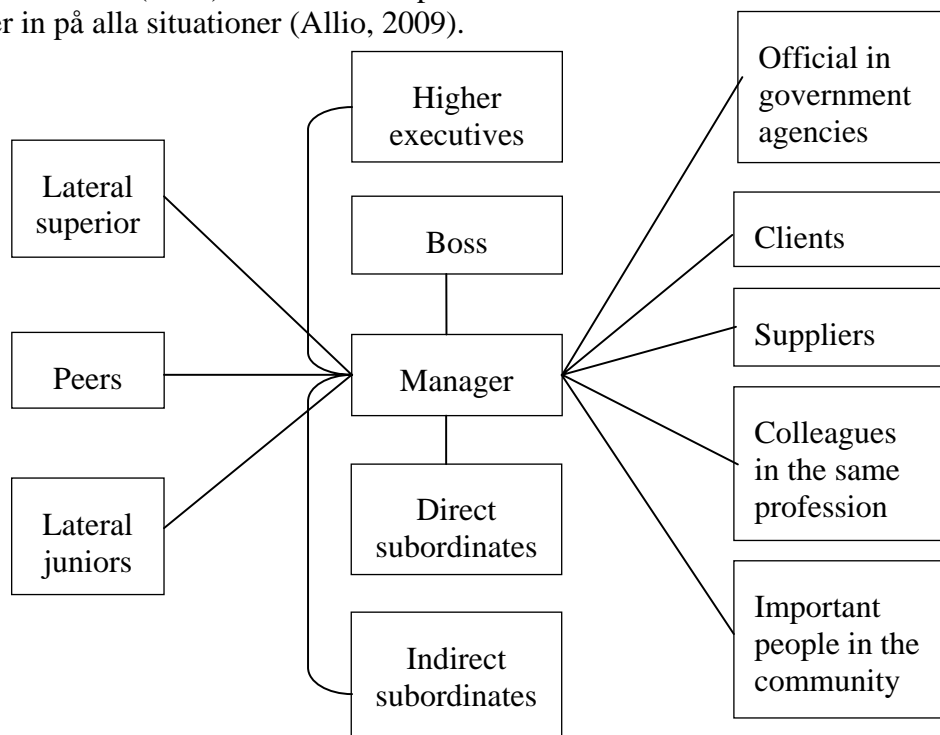
Med den formella kompetensen menas den kompetens som erhållits genom formell utbildning och som därmed kan dokumenteras. Faktisk kompetens är den kompetens som kan utnyttjas för den specifika uppgiften. I centrum av modellen hittas den utnyttjade kompetensen som syftar till den kompetens som kommer till användning vid den specifika uppgiften. Efterfrågad kompetens är de som formella och informella kompetenserna som efterfrågas av exempelvis organisationen och dens överordnade. Den sista rutan i modell visar på den kompetens som arbetet kräver för att utföra uppgiften. Det är här av betydelse att poängtera

att den formella och faktiska kompetensen ofta inte är den samma då det exempelvis går att tillgodogöra sig kompetens från annat håll än formella utbildningar. Inte sällan heller skiljer sig den efterfrågade kompetensen sig åt från den som uppgiften verkligen kräver (Ellström, 1992). Då det av ovan text är tydligt att kompetens är kopplat till en uppgift för vi detta teoriavsnitt vidare genom att presentera teorier kring vilka uppgifter som är relaterade till chefsyrket.

2.5.3. Chefers arbetsuppgifter

Långa timmar och att ta med sig jobbet hem är ofta verkligheten för de flesta chefer. Efter att ha jobbat som chef ett tag börjar automatiska sökningar efter och analyser av information ske vilket är en av orsakerna till att det är svårt för chefer att släppa jobbet hemma eller på semestern. Varje dag möts chefer av nya varierande arbetsuppgifter, fler problem dyker upp än vad det finns tid att hantera. Arbetet blir ofta reaktivt och störningsmoment är vanligt förekommande. Störningsmoment tvingar chefer att träna på att snabbt kunna byta fokusämne. Den ensamma tiden som spenderas på kontoret går ofta till att läsa och besvara e-post, administrativa papper och skriva rapporter. Oral kommunikationen används främst för utbyte av information samt influera andra. Interaktioner med andra sker ofta på initiativ från den andre (Yukl, 2006). Vad som ofta främst förknippas med chefsyrket som också Nationalencyklopedin (2005) beskriver yrket som är bestämmanderättigheter. Chefer får ofta agera beslutsfattare men oftare än sällan är det snabba beslut som gäller vilket styrker att yrket ofta är reaktivt. Längre beslutsprocesser sker då det är större planeringar som ska sättas i verket. Planering är en annan del av yrket men som Yukl (2006) uttrycker det; "planning occurs, but it is often informal and implicit" (s. 27).

Det är svårt att få en tydlig bild utav vad som innefattar chefsyrket. Dagarna ser olika ut och chefer hanterar situationer olika och har olika ansvarsområden (Wilson, 2003). De flesta chefer befinner sig i en mellanposition där de har överordnade med krav, underordnade med deras intressen och leverantörer och kunder som ställer sina krav (Kanter, 1986). Chefer befinner sig mitt i nätverk, där de har trådar som drar från alla möjliga håll, se modell nedan hämtad från Yukl (2006). Vad att tänka på är att detta är en modell och att modeller sällan stämmer in på alla situationer (Allio, 2009).



A Manager's Network of Contacts (Yukl, 2006, s. 25)

2.5.4. Chefers roller

Genom observationer försökte Mintzberg (1973) få en bild utav hur arbete som chef såg ut. Han fann att det fanns tio olika roller som chefer kan gå in i. Dessa roller kan användas ensamma eller i kombination med andra för att hantera olika situationer. De tio rollerna kan delas in tre huvudgrupper; *interpersonal roles*, *informational processing roles* och *decision-making roles*. (Vi har här valt att inte översätta de tre huvudgrupperna och de tio rollerna till svenska utan valt att ha kvar ursprungsbegreppen då det för vissa begrepp varit svårt att hitta motsvarande begrepp på svenska.)

Under den första huvudgruppen, *interpersonal roles* finns rollerna som *Leader*, *Liasion* och *Figurehead*. Rollen som leader innebär bland annat att motivera, guida, se efter att arbetsmiljön är tillfredsställande, anställa, avskeda, befordra, leda, berömma samt kritisera. Liasion rollen syftar till relationer till individer och grupper utanför organisationen. Relationer som bygger på utbyte av information och tjänster. Skaffa nya kontakter och behålla konakter är av stor betydelse. Den sista rollen under *interpersonal roles* är *figurehead*, med denna roll menas de obligatoriska lagliga och sociala uppgifter så som att signera dokument eller närvara vid möten och ceremonier.

Monitor, *Disseminator* och *Spokesperson* är tre roller som finns under den andra huvudgruppen, *information processing roles*. Söka information från olika källor, exempelvis rapporter och anteckningar från möten ingår i rollen som monitor. Informationen används för att lösa problem, se möjligheter, utveckla och förstå externa händelser och interna processer. Disseminator rollen beskriver att chefer har tillgång till information som andra inom organisationen inte har. En del av denna information ska spridas vidare antingen i original form eller redigerat och det är chefs uppgift att redigera informationen. Rollen som *spokesperson* innebär att vidarebefordra information, rapportera till överordnad och vara den som representerar organisationen utåt.

Decision-making roles är den sista huvudgruppen och här under finns rollerna som *Entrepreneur*, *Disturbance Handler*, *Resource Allocator* samt *Negotiator*. Planera förändringar, utveckla nya produkter, inköp av ny utrustning och rationalisering av arbetet ingår i rollen som *entrepreneur*. Rollen som *disturbance handler* innefattar uppgifter som att hantera kriser som inte kan vänta. Dessa kriser är oftast oförutsägbara, exempelvis förlust av nyckelperson, konflikt, brand eller annan olycka. Uppgiften att lösa dessa oförutsägbara kriser går före andra uppgifter då det är av stor betydelse att lösa krisen. *Resource allocator* är rollen chefer går in då resurser ska fördelas. Den tionde och sista rollen är *negotiator*, denna roll intar chefer vid förhandling exempelvis med facket (Mintzberg, 1973).

2.5.5. Utveckling och hur det påverkar chefsyrket

Utvecklingen av organisationer i dagens samhälle beskriver Yukl (2006) som att organisationer i större utsträckning leder mot multinationella organisationer. Vilket i sin tur leder till att chefer bör ha förmåga att förstå och kunna kommunicera med människor från olika kulturer. Det är av betydelse att ha empati, respekt för mångfald samt att förstå värderingar, tro och attityder hos andra människor från andra kulturer. Organisationer får med den tekniska utvecklingen möjligheter till mer information och för en chef blir det därför viktigt att sälla och välja ut vad som ska föras vidare. Elektronisk kommunikation blir allt vanligare vilket gör att chefer tvingas anpassa sig. En annan utmaning som chefer ställs inför är decentraliseringen som många organisationer genomgår. För de organisationer som med decentraliseringen arbetar mer med team och projekt får cheferna en roll mer av en coach. Outsourcing av organisationer ökar och organisationer arbetar mer och mer med "just-in-

time” produktion. Virtuella organisationer ökar och cheferna inom dessa organisationer får mer en funktion som entreprenör och behöver kunskaper om projektledning (Yukl, 2006).

Idag behöver organisationer effektiva ledare som förstår komplexiteten i den föränderliga miljön, har kunskaper, känsla och förmåga att sympatisera med andra. Chefer bör även kunna motivera personer i strävan mot perfektion (Tseng, Tung & Duan, 2010). Fler medarbetare ställer krav på ett meningsfullt arbete. Ett arbete som ger möjligheter till utveckling och möjlighet till användning av befintlig kompetens hos medarbetarna. Samspelet mellan chef och medarbetare blir med detta allt viktigare och betydelsen av att motivera och engagera medarbetarna blir därmed också större (von Heland, 2009).

3. Metod

Här förklarar vi vår metod för uppsatsen på ett utförligt sätt. Syftet och strategin förklaras samt vilken datainsamlingsmetod vi använt. Vi går även igenom hur urvalet gjorts av medverkande, genomförandet av tipsplan, dokumentanalys och intervjuerna. Validitet och reliabilitet samt de etiska aspekterna diskuteras under avsnittet kvalitetsaspekter. I det sista avsnittet av metodkapitlet finns en metoddiskussion där vi diskuterar hur vi bearbetat vårt material och om vi kunnat göra något annorlunda i vår rapport.

3.1. Syfte och strategi

I vår undersökning utgår vi från personalchefernas berättelser om deras yrkesutveckling, yrkesroll och kompetens samt programbeskrivningar av PA-utbildningar för att undersöka vilka förutsättningar en personalvetare kan ha för att arbeta som personalchef. Vi kommer inte att ta fram några individuella perspektiv från studenter utan endast se till vilka yttre förutsättningar som ges i direkt anknytning till utbildningen, detta för att kunna se på studenterna som en hypotetisk grupp och inte endast se till några få individer. Yttre förutsättningar är i detta fall den uppbyggnad ett utbildningsprogram på universitetsnivå består av i form av kurser, fördjupning och eventuellt fria kurser. Vi hoppas på att få fram en tydligare bild av hur vår yrkesutveckling som personalvetare mot personalchef kan se ut.

Kvalitativa studier ger möjlighet till att få en djupare förståelse kring något (Trost, 2005). Vi har därför valt att arbeta med en kvalitativ studie eftersom vi vill få en djupare förståelse för personalvetares förutsättningar att utvecklas i riktning mot personalchefsyrket. Att kunna ta fram en generaliserande jämförbar bild utav arbetslivets förutsättningar för personalvetare att utvecklas mot personalchef är därmed inte vårt syfte. Vid genomförandet kommer vi inte att utgå från någon specifik teori då vi inte i förväg vill ha någon bestämd åsikt om vad vi tycker är det "sanna" svaret på frågorna. Vi vill efter empiriinsamlingen analysera datan med hjälp utav den teori vi anser vara relevant. Likaså vill vi skapa vad Patel och Davidson(2003) beskriver som en lokal teori, vi vill undersöka just personalvetarnas förutsättningar att bli personalchef. Dessa två förhållningssätt, utgå från empiri samt skapandet av den lokala teorin, visar på utgångspunkt i ett induktivt synsätt (Patel, Davidson, 2003).

3.2. Val av metod för empiriinsamling

För att uppnå vårt syfte med att kunna ställa personalvetare mot personalchefsyrket började vi med att läsa programbeskrivningar för PA-utbildningar i Sverige. Detta gjorde vi för att få en överblick över vad universiteten och högskolorna informerar blivande studenter om hur utbildningen ser ut och vad studenter kan förvänta sig av utbildning. I dessa programbeskrivningar beskrivs ofta också vad man som personalvetare efter utbildningen kan arbeta med. På grund av den tidsram vi har för denna uppsats kommer vi endast att relatera personalchefsyrket till PA-utbildningarna i Kristianstad och Lund. Vi är studenter på PA-programmet i Lund och är medvetna om att detta kan komma att påverka vår inställning och förhållning till utbildningen och till Lunds universitet. "Ingen forskare börjar som ett tomt blad" (Patel & Davidson, 2003, sid. 79), dock kan det vara en fördel om den som ska genomföra en kvalitativ studie har förkunskaper inom området som ska studeras (Patel, Davidson, 2003).

För att få fram den empiri som vi sökte valde vi att använda oss av kvalitativa intervjuer med personalchefer. En diskussion kring om vi skulle använda oss av kvantitativ metod genom enkäter fördes. Anledning till att enkäter skulle kunna vara bra är för att kunna ha möjlighet till att få in fler chefers svar vilket ger möjlighet till fler synvinklar (Cohen, Manion, 2007). Intervjuer ger möjlighet till att förstå individen, dennes tankar och tolkningar (Trost, 2005). Efter att diskuterat kring metodvalet ansåg vi att intervjuer var den väg vi borde gå för att få den djupare förståelsen av personalchefsyrket som vi sökte.

3.3. Urval

Vi valde att kontakta personalchefer inom olika organisationer och har även avgränsat oss till att börja med fyra intervjuer. Kvale (2009) beskriver att det är viktigt att ha en hanterbar storlek på materialet för en högre kvalitet. Den gemensamma utgångspunkten för personalcheferna är att de alla arbetar som personalchef, dock har de varierande engelska titlar. Vi har valt att inte se till personalchefernas utbildningsbakgrund då vi gjort urvalet. Detta för att vi inte kommer att belysa detta senare i analysen och har därför valt att endast intervjua cheferna i just rollen som personalchef. De personalchefer vi intervjuade valdes inte ut slumpmässigt utan baseras på en snöbollseffekt. Det vill säga att från vår första kontakt fick vi tips om andra kontakter och så vidare. Vi valde utav dessa ut kontakter baserade på organisation då vi som sagt ovan vill ha olika organisationer. Då vi har få antal intervjupersoner har vi valt att inte blanda in könsperspektiv varken i urval, genomförande eller analys. Detta tror vi inte påverkar resultatet i någon högre utsträckning eftersom vi vill få förståelse för hur arbetet som personalchef kan se ut och inte är ute efter någon typ av generaliserande bild eller jämförelse mellan personalchefernas berättelser.

3.4. Genomförande

3.4.1. Tidsplan

Processen fram till denna slutliga uppsats planerades redan i tidigt stadium. Vi delade upp processen i delmoment, exempelvis; inledningsfas där syfte och frågeställningar skulle tas fram, kontakt med intervjupersoner, intervjuguideframtagning, intervjuer, bearbetning av empiri och analys och diskussionsfas. Delmomenten är ofta inte helt skilda från varandra och de sker därför ofta överlappande. Till en början hade vi en ganska öppen ingång till teorin, där vi hade få fasta områden att läsa på oss inom. Vi började med att så smått läsa om professionsbegrepp, högre utbildning i förhållande till arbete, och personalvetare. Empirin vi fick fram under processens gång ledde oss sedan fram till teorikapitlet som utvidgats från vår första början med ovan nämnda områden till att också innehålla ett avsnitt om kompetens i förhållande till chefsyrket. Genom att vänta med den största litteraturanalysen tills empirin är insamlad bidrar det till en mer öppenhet för nya upptäckter. Tidsplanen har fungerat bra då vi under hela processen stämt av hur vi legat till och därefter uppdaterat planen. Vad som vi redan från början var medvetna om och tvungna att planera in var ordentligt med tid för empiri- analysbearbetningen. Även om det är svårt att i förväg kunna se processens gång, möjliga hinder på vägen och liknande beskriver Patel och Davidson (2003) att det är bra att se över hur tidsramen för hela processen ser ut.

3.4.2. Dokumentsammanställning

För att vi skulle få en inblick hur PA-utbildningen beskrivs genomförde vi en dokumentsammanställning av programbeskrivningar. Vad man ska tänka på när man läser dokument är att de ofta är skrivna till en viss publik och inte är forskningsriktiga. Dokument är ofta olika utformade, det kan därför vara svårt att kunna ställa de mot varandra och analysera dem. Att studera dokumenten ur sin kontext är viktigt för att förstå betydelsen och meningen (Cohen & Manion, 2007). Det som skrivs i programbeskrivningarna baseras inte på forskning utan har som syfte att beskriva utbildningen samt att locka studenter till programmet och det kan därför ställas frågor kring dokumentens validitet och reliabilitet. Dokumenten gav oss en bredare bild över hur tankar kring arbetslivet som personalvetare kan vara. De olika beskrivningarna visade också på att tankarna och uppbyggnaden av programmen ser olika ut. Under dokumentanalysen visade det sig tydligt att PA-programmen är beskrivna, utformade och också uppbyggda olika. Detta ger oss därför en möjlighet till att få en bred bild över tankarna bakom utbildningen och vad den har som mål att leda till.

3.4.3. Intervjuer

Vi genomförde intervjuer med personalchefer, intervjuerna hade noggrant förberetts. Våra intervjupersoner kontaktades genom mejl i det första skedet. Mejllet beskrev vilka vi är, vårt syfte med uppsatsen och en fråga om de kunde tänka sig att medverka vid en intervju. De chefer som erbjöd sig att delta kontaktade vi sedan igen för att bestämma datum, tid och plats. Som en bekräftelse på kontakten skickade vi ett missivbrev (se bilaga 1), syftet upprepades, vi förklarade att vi skulle vara två studenter närvarande vid intervjun och att de när som kan avbryta medverkan. Vi berättade att intervjuerna kommer vara konfidentiella, deras svar kommer inte att redovisas tillsammans utan svaren kommer redovisas i teman tillsammans med svar från övriga intervjupersoner. Deras namn eller organisationsnamn kommer inte nämnas. Anonymitet mot forskarna kan inte lovas då intervjuer görs eftersom forskarna närvarar vid intervjuerna (Cohen, Manion, 2007). Missivbrev har även som syfte att motivera och ge en klar och tydlig bild av vad intervjun ska behandla samt syftet med intervjun (Patel, Davidson, 2003).

Veckorna fram tills intervjuerna skulle äga rum ägnade vi bland annat åt att strukturera upp en intervjuguide (se bilaga 2). Intervjuerna hade vi beslutat oss för att ha semistrukturerade. Samtidigt som vi ville att intervjupersonerna skulle berätta fritt om sitt yrke hade vi också frågor som vi ville att alla skulle besvara. Utformningen och valet av frågorna är viktigt, de ska vara avgränsade och ge svar på de tänkta kärnfrågorna (Sandberg, Faugert, 2007). Frågorna ska heller inte vara ledande, vilket skulle kunna ge svar från intervjupersonerna som de annars inte hade svarat samt att det är av betydelse att de är tydliga och inte kan tolkas olika. Svaren blir då svårare att kunna tolka och också svårare att sammanställa i teman (Cohen, Manion, 2007). Chefernas berättelser och svar på frågorna har vi sammanställt och delat in i teman som beskriver ett område från intervjupersonernas olika synvinklar. Ett sätt att försöka upptäcka eventuella missar i intervjuguiden är att pröva den genom en pilotstudie (Patel, Davidson, 2003). Vi valde att göra en pilotstudie. Under testningen av intervjuguiden upptäckte vi småmissar som gjorde det möjligt för oss att tydliggöra frågorna och dela upp frågor till mindre.

Vi förde en diskussion om var intervjuerna skulle äga rum, på organisationen eller på annan plats. Fördelar med att åka ut till organisationerna och utföra intervjuerna ser vi som att då befinner sig personalcheferna på sin hemmaplan. Vi träffar dem när de befinner sig i sin yrkesroll som chef och vi tror att detta kan skapa en trygghet hos intervjupersonerna. Samtidigt diskuterade vi eventuella negativa effekter, av att träffa dem på arbetet, som vi tror

skulle kunna vara att de befinner sig i sin yrkesroll och därmed bli hämmade att svara öppet och ärligt. Hade intervjuerna genomförts på annan plats utanför organisationen tror vi att de kliver ur sin yrkesroll och ser på personalchefsyrket lite mer utifrån sina personliga ögon och inte sina ögon som personalchef. Efter att vi fört denna diskussion och sedan samtalat med intervjupersonerna om deras möjligheter att träffa oss beslöt vi att utföra intervjuerna på organisationen. Även om vi tror oss se eventuella nackdelar med att utföra intervjun på deras arbetsplats ser vi ändå att det var den bästa platsen eftersom vårt syfte är just att intervjua dem som just personalchefer. Det förenklar också medverkan för cheferna då de inte behöver lägga tid på att ta sig till annan plats.

I missivbrevet berättade vi att vi skulle vara två studenter närvarande vid intervjuerna. Fördelen med att båda närvarar är att vi då kan hjälpas åt, den som inte intervjuar kan observera och lättare hitta eventuella följdfrågor och se till att intervjuguiden följs. För oss som inte är erfarna av att utföra intervjuer är det också ett stöd att vara två. Det finns en risk att intervjupersonerna upplever det påträngande om flera intervjuare närvarar (Trost, 2005). Vi tror dock att intervjupersonerna inte upplevde oss som mer påträngande när vi var två närvarande. Frågorna berörde deras yrkesroll och de skulle svara utifrån deras erfarenheter som personalchef vilket vi tror skapade en trygghet hos intervjupersonerna.

Vid intervjutillfällena frågade vi om vi fick spela in då vi ansåg att fördelarna var övervägande. Inspelning ger möjlighet till att lyssna igenom intervjun igen för att komplettera anteckningarna som förts under intervjun samt att kunna transkribera (Cohen, Manion, 2007). Att kunna gå tillbaka och lyssna igenom inspelningarna bidrar till att tillförlitligheten av arbetet ökar (Patel, Davidson, 2003). Vad som kan ses som negativt med att spela in intervjuerna är att det finns en risk att intervjupersonerna känner sig obekväma och därmed blir hämmade under intervjun (Trost, 2005). Här ansåg vi det viktigt att förklara varför vi spelade in och att det bara var vi två som närvarade vid intervjun som skulle lyssna på bandet.

3.5. Bearbetning av data

När all data var insamlad påbörjades bearbetningen och analysen av denna. Det kan vara en fördel att göra kontinuerliga analyser av insamlad data, exempelvis redan direkt efter en intervju. Minnet är då färskt, det ger möjlighet till att upptäcka saker som inte kunde förutspått samt att idéer om hur arbetet ska bearbetas med framöver kan tas fram (Patel, Davidson, 2003). Direkt efter alla våra intervjuer diskuterade vi igenom intervjun, vad som sagts och hur vi tolkat intervjun. Intervjuerna efter den första har vi även relaterat till tidigare intervjuer under diskussionen direkt efter intervjun. En diskussion kring bearbetningens utformning fördes, hur berättelserna och svaren på intervjufrågorna skulle sammanställas. Kvalitativa metoder ger fler valmöjligheter i valet av vad som redovisas av empirin till skillnad från kvantitativa (Trost, 2005). Bearbetningen av kvalitativ data är ofta tidskrävande och varje variant av kvalitativ metod kräver sin egen form av bearbetning (Patel, Davidson, 2003). Vi beslutade oss för att redovisa intervjuerna utifrån teman som vi kunde urskilja först efter intervjuerna genomförts och vi lyssnat igenom dem. Genom att använda oss av temaredovisning kan vi lova intervjupersonerna konfidentialitet. Detta hade varit svårare om deras berättelser redovisats var för sig. Vårt syfte var inte heller att ordagrant beskriva och jämföra berättelserna.

Vi lyssnade igenom de inspelningar vi gjort av intervjuerna och transkriberade dem. Teman från intervjuerna togs fram och svaren kring dessa teman transkriberades. Vi jämförde inte de olika berättelserna med varandra utan sammanställde endast en sammanfattad bild av temana. Bearbetningen och framtagningen av analysen är tidskrävande i förhållande till hela processen

(Patel, Davidson, 2003). Under hela vår process mot denna färdiga uppsats har vi använt oss utav ett dokument där vi skrev ner tankar som dykt upp men som vi inte var i fas med att bearbeta. Den information vi sammanställt från programbeskrivningarna delade vi upp i temaområden för att få en tydligare bild utav av hur beskrivningarna exempelvis talar om studieformen, strukturen och syftet med utbildningen.

I diskussionen och analysen jämförde vi dokumentsammanställningen mot berättelse från personalcheferna och teori. Detta för att få en bild av vilka förutsättningar en personalvetarstudent på Kristianstads Högskola och Lunds Universitet ges till en utveckling mot att bli personalchef.

3.6. Kvalitetsaspekter

3.6.1. Validitet och reliabilitet

När det som mäts och analyseras är relevant för projektet, uppsatsen i vårt fall talar man om en hög grad av validitet. Sandberg och Faugert (2007) beskriver fem kriterier som kan tydliggöra validiteten. Tydlig anledningen till varför uppsatsen skrivs är det första kriteriet. Hur beskrivningen ser ut av vilken kontext projektet sker i. Graden av tydlighet då det studerade objektet beskrivs. Det fjärde kriteriet är hur de valda metoderna motiveras och förklaras och slutligen det sista kriteriet i vilken utsträckning analysen och slutsatsernas är relevanta för syftet (Sandberg, Faugert, 2007). Genom att vi i inledningen beskrivit varför uppsatsen är intressant och inom vilket område, noggrann beskrivning av våra studerade objekt och metodval samt att analysen ger svar på våra frågeställningar i syftet anser vi att uppsatsen har en hög grad av validitet.

Traditionellt sett så visar en hög grad av reliabilitet att exempelvis en mätning ska ge samma resultat som tidigare även om man utför den vid ett senare tillfälle. Trost (2005) menar att problemet då ligger i att vi förutsätter att situationen är statisk. Nu mera pratar man ofta om processer som förväntas vara föränderliga och ser istället till olika delar inom begreppet reliabilitet. Då mäts exempelvis graden av reliabilitet genom att delar under processen utförs lika av den som mäter den, är reliabiliteten hög (Trost, 2005).

Med kvalitativ utgångspunkt är det oftast svårt att skilja mellan begreppen validitet och reliabilitet. I kvantitativa studier bekräftas validiteten genom att rätt företeelse undersöks och stärks genom teori eller noggrannhet vid själva mätningen. Kvalitativa studier ser istället till att upptäcka nya företeelser och till vilken grad de går att tolka eller förstå. När det gäller reliabilitet skiljer sig också de båda forskningsmetoderna, exempelvis vid flera intervjuer med samma person minskar reliabiliteten vid kvantitativa studier då svaren skiljer sig alltför mycket från varandra. Vid kvalitativa studier behöver detta inte vara fallet då intervjupersonen kan ha ändrat åsikt, fått ny kunskap eller ser det hela ur en annan synvinkel. Då bör det istället ses utifrån den enskilda situationen och reliabiliteten minskar därför i betydelse vid kvalitativa studier (Patel, Davidson, 2003). Kvalitativa forskare ser ofta, till skillnad från kvantitativa forskare, till hela forskningsprocessen och fokuserar inte endast vid datainsamlingen och själva empirin. Detta leder till att begreppen validitet och reliabilitet egna definitioner kan kännas malplacerade. Begrepp som trovärdighet, relevans och autenticitet är vanligare förekommande (Trost, 2005). Vi har med våra avgränsningar till fyra intervjupersoner och två programbeskrivningar fått möjlighet till att djupare förstå och sätta oss in i just dessa specifika förhållanden/situationer. Målet har inte varit att göra några generaliseringar utan få en bild utav hur det kan se ut och då exempelvis personalcheferna själva fått berätta om sitt arbete anser vi att trovärdigheten är hög.

3.6.2. Etik

Under en forskningsprocess där människor deltar är det av stor betydelse att ta hänsyn till etiska frågor. Vetenskapsrådet (2002) skriver att forskning är viktigt för utvecklingen av samhället men samtidigt måste forskningen också uppnå hög kvalitet. Genom framtagningen av fyra olika forskningskrav ska individen skyddas från kränkning eller skada. För att uppfylla informationskravet krävs att de deltagande informeras så att denne förstår forskningens syfte och vad dennes deltagande innebär. Samtyckeskravet innebär att alla personer måste gett sitt samtycke till att delta. Konfidentialitetskravet syftar till att deltagande ska kunna lita på att forskaren behandlar uppgifterna försiktigt och inte lämnar ut de till utomstående. All information som samlats in får endast användas i forskningssyftet enligt nyttjandekravet som är det fjärde kravet (Vetenskapsrådet, 2002). Kraven har vi haft i åtanke under processens gång. Genom att syftet av vår uppsats har beskrivits vid ett flertal tillfällen, första kontakten, missivbrevet och vid intervjutillfällena anser vi att vi levt upp till informationskravet. Samtyckeskravet uppnådde vi då intervjupersonerna tackade ja till medverkan. Insamlad data har vi bearbetat själva och har endast använts till uppsatsens syfte vilket gör att vi även lever upp till de två sista kraven, konfidentialitets- och nyttjandekravet.

3.7. Metoddiskussion

Det faktum att vi båda som skriver uppsatsen är studenter vid PA-programmet vid Lunds Universitet har från början varit något som vi båda funderat över hur det kan påverka vårt arbete. Exempelvis under arbetet med programbeskrivningarna märkte vi att vi ibland tog in information som inte fanns i beskrivningarna utan av egna erfarenheter. Vi har däremot varit uppmärksamma på det under hela processen så att vi kunnat använda det till vår fördel genom att som PA-studenter ha större insikt hur utbildningen ser ut. Vår handledare är programsamordnare för PA-programmet och har själv forskat på området men även där har vi varit medvetna om det från början och försökt att använda det till vår fördel, exempelvis vid litteratursökning. Vidare i samband med att vi själva är PA-studenter tror vi att det kan ha påverkat svaren från intervjupersonerna i samband med frågorna kring vilka förutsättningar som finns för framtida arbete som personalchef. Även att två av intervjupersonerna själva är personalvetare kan ha påverkat svaren till en mer positiv ton kring utbildningen. Eftersom vi hela tiden tagit hänsyn till dessa aspekter tror vi inte att det har påverkat resultatet på vår uppsats i någon avgörande mening.

Vid urvalet av intervjupersoner använde vi oss av en snöbollseffekt vilket innebar att vi endast valde ut den första intervjupersonen som tipsade om en andra, som tipsade om en tredje och så vidare. Detta gjorde att vi fick kontakt med fyra personer som i viss mån kände varandra och som alla arbetar inom privat sektor. Arbete inom privat och offentlig sektor kan troligen se mycket olika ut. Dock då vi i förhållande till uppsatsens storlek inte haft möjlighet att ta hänsyn till detta samt att det på fyra intervjupersoner inte hade gått att göra en jämförande studie tror vi att det ändå kan ge en tydligare bild då alla arbetar inom samma sektor. Att vi inte själva valde ut organisationer tror vi var bra då vi fått kontakt med organisationer vi annars inte visste eller tänkte på fanns och har fått oss att få ett bredare perspektiv kring hur personalarbete ser ut på olika typer av organisationer.

Ett problem vi märkte vid intervjutillfällena var att frågorna tolkades olika av de olika personerna jämfört med den typ av svar vi var ute efter. Vi var ibland tvungna att ställa om frågorna för att svaren skulle hamna inom det tänkta området. Detta kan ha påverkat bredden på svaren men i övervägande mån gett oss svar på det vi var intresserade av och också tanken bakom frågan. Platsen för intervjun vara något vi tidigare funderade över. Vi var oroliga att det skulle kunna hämma intervjupersonerna att svara öppet om vi befann oss på deras

arbetsplatser. Nu i efterhand känns det snarare som tvärtom, det gav oss en möjlighet att få större inblick i deras arbete och i vilken miljö de arbetade i samt att vi tror intrycken förstärktes genom att de befann sig i sin yrkesroll och inte privat. I tidigare kontakt med intervjupersonerna nämnde vi att vi önskade spela in intervjuerna för att underlätta vårt arbete med transkribering efter intervjun och ha mer fokus under intervjun. Vi fick inte möjlighet att spela in alla intervjuer då det inte kändes bekvämt för en intervjuperson. Detta tror vi att vi kunde ha undvikit genom att personligen ta kontakt och informera tydligare om syftet bakom inspelningen tidigare. Däremot tog vi mer noggrant anteckningar och fick skrivet material kring arbetsuppgifter, yrkesroll och hur organisationen ser ut så vi tror inte att det gjorde en avgörande skillnad i resultatsammanställningen. Efter att vi sammanställt resultatet från intervjuerna samt skrivit teoriavsnittet ställde vi några tilläggsfrågor per mejl, här kan formulering av frågor påverkat svaren i viss grad då vi inte personligen ställde de men vi tror inte heller det varit avgörande för vårt resultat

4. Resultatredovisning

4.1. Dokumentsammanställning

Här kommer vi att presentera vad som skrivs i programbeskrivningarna för PA-utbildningen i Kristianstad och Lund. Vi kommer att ställa dem emot varandra för att visa på likheter och olikheter mellan utbildningarna men huvudsakligen ge en bild utav vad utbildningarna ger studenterna i form utav kompetens och förutsättningar. Programbeskrivningarna är hämtade från skolornas hemsidor (www.hkr.se och www.lu.se, 2010-05-25).

4.1.1. Marknadsföring och antagningskrav

Kristianstad Högskola marknadsför sin PA-utbildning i programbeskrivningen genom vilka egenskaper sökande till programmet bör ha. Dessa är att ha ett intresse för människors villkor i arbetslivet och en vilja att bedriva kvalificerat personalarbete samt medverka till att skapa goda förutsättningar i arbetslivet. Lunds universitet marknadsför inte sin utbildning på liknande sätt utan beskriver vem som kan söka utbildningen. Utöver den grundläggande behörigheten skiljer sig antagningskraven åt. Kristianstad har krav på att sökande till utbildningen har minst ett års arbetslivserfarenheter, Svenska B, Engelska B, Matematik B och Samhälle A. Lund ställer krav på Matematik A och Samhälle A.

4.1.2. Uppbyggnad av utbildningarna

Utbildningen vid Kristianstad Högskola inleds med ett år av grundläggande kunskaper inom personal- och arbetslivsvetenskap samt beteendevetenskap. År två fokuserar på PA-rollen vid förändringsarbete, arbetsrätt, ekonomi samt VFU. Det sista och tredje året integreras kunskaper och färdigheter praktisk tillämpning till framtida professionen samt examensarbete och VFU. Här ges ett färdigt program som erbjuder en bred tvärvetenskaplig kunskap samt praktisk tillämpning vid flera tillfällen. Uppbyggnaden ser lika ut för alla studenter inom programmet.

Lunds Universitets PA-program ger studenten en frihet att forma uppbyggnaden. Det första året av utbildningen består av ett basår med grundläggande beteendevetenskap samt arbetsrätt. Det avslutas med en ämnesfördjupning inom antingen pedagogik, psykologi eller sociologi. År två och tre består av påbyggnad inom ämnesfördjupning samt fria kurser. Påbyggnad inom ämnesfördjupningen är antingen pedagogik, psykologi, sociologi eller arbetsrätt och avslutas med en kandidatuppsats inom ämnet. Studenten kan förutom ämne välja att läsa fria kurser före eller efter påbyggnaden. I och med detta är det endast det första året som ser likadant ut för alla studenter inom programmet. Här ges ett program med fokus på en mer fördjupad ämneskunskap. Studenten har frihet att forma sitt eget ”paket” efter vilka kunskaper som önskas men ges också ansvar att täcka in de kunskaperna som kan vara nödvändiga. Det finns ingen ”ren” praktisk tillämpning utan endast möjlighet till organisationsanknutna projekt och uppsatsarbete inom ämnesfördjupningen.

Den studieform som enligt programbeskrivningarna förekommer i utbildningen är relativt lika. Det förekommer föreläsningar, seminarium, gruppövningar och självstudier inom båda programmen. Där de sedan skiljer sig åt är vid de mer fördjupade kunskaperna och praktiska erfarenheter. PA-utbildningen i Kristianstad har Verksamhetsförlagd utbildning (VFU) som

ger den rent praktiska biten samt andra anknytningar till arbetslivet via gästföreläsningar och fadderverksamhet. Vid Lunds Universitets PA-utbildning ligger fokus vid en ämnesfördjupning inom något av de beteendevetenskapliga ämnena eller arbetsrätt. Under ämnesfördjupningen förekommer projekt- och eller grupprelaterade arbetsformer och praktikfall.

4.1.3. Syfte med utbildningen

De båda programbeskrivningarna punktar upp utbildningens mål, vilken kunskap och kompetens examinerade studenter ska besitta efter examen. Av examinerade personalvetare från Kristianstad och Lund kan det förväntas att personalvetarna kan bedriva självständigt, kritiskt och strategiskt arbete med en förståelse för samspelet mellan individ, grupp, organisation och samhälle. De båda skolorna har ett beteendevetenskapligt förhållningssätt och har som mål att studenterna ska kunna förstå och hantera personal- och arbetslivsfrågor. Ett av målen Kristianstad anger är att förstå olika perspektiv på personal- och arbetslivsfrågor. Högskolan i Kristianstad har även som mål att ge kunskap och förståelse för organisationens delar, förstå samspelet mellan dem samt förstå samspelet mellan personalfunktionen och övriga funktioner inom organisationen. Lund beskriver att utifrån relevanta vetenskapliga och samhällrelaterade och etiska aspekter ska examinerade kunna göra bedömningar inom personal- och arbetslivsfrågor. Beteendevetenskapliga och arbetsrättsliga teorier ska kunna hanteras samt kritisk förhållning till forskning beskrivs i Lunds programbeskrivning. Att ”utveckla personalvetarens identitet och funktion i dagens och framtidens arbetsliv” är bland de sista punkterna på Lunds programbeskrivning är. De båda programbeskrivningarna poängterar att utbildningen ska ge kunskap om vetenskaplig metod samt att öva studenterna på muntlig och skriftlig kommunikation. Kristianstad och Lund beskriver även att utbildningen ska ge möjlighet för vidare studier.

Likheter inom utbildningsprogrammets mål och syfte är sammanfattningsvis:

- Självständigt, kritiskt och strategiskt arbete
- Förståelse för samspel mellan individ, organisation och samhälle
- Beteendevetenskapligt förhållningssätt
- Vetenskaplig metod
- Muntlig och skriftlig dialog
- Ge möjlighet till fortsatta studier

Skillnader inom utbildningsprogrammets mål och syfte är sammanfattningsvis:

- Lund utgår från individen och det vetenskapliga medan Kristianstad skriver mer om organisationen, att förstå dess olika delar och personalfunktionens betydelse.
- Lund vill utveckla personalvetarens identitet

4.1.4. Efter utbildningen

Möjligheterna till ett varierat framtida arbete beskrivs i de båda programbeskrivningarna. Utvecklingen av yrket personalvetare skriver Lunds Universitet om i sitt program, där personalvetare idag arbetar med betydligt fler frågor och uppgifter än vad som tidigare ansågs tillhöra yrkesområdet. De administrativa uppgifterna övervägde förut medan det idag även ingår arbete med bland annat personal-, ledarskaps- och organisationsutveckling. Kristianstad Högskola trycker på det ständiga behovet av kunskap och förståelse för arbetsförhållanden,

arbetsorganisation och kompetensutveckling och förklarar med detta betydelsen av personalvetare på arbetsmarknaden. Programbeskrivningarna beskriver valet av framtida arbete som personalvetare som brett. Som personalvetare kan man arbeta offentligt eller privat, som konsult eller anställd och väljer man konsult finns det möjlighet att vara fristående konsult, internkonsult eller en projektledare. Lunds Universitet beskriver arbetsmarknaden som gynnsam och det finns många möjligheter till ett intressant och utvecklande arbete. Kristianstads högskola skriver att utbildningen kommer att kunna leda fram till ett arbete där man arbetar för människors villkor och skapa goda förutsättningar i arbetslivet.

4.2. Resultatsammanställning från intervjuer

Här presenteras resultatet vi fått från intervjuerna med personalcheferna som tematiskt redovisas. De teman som vi valt ut är; bakgrund som innefattar utbildning samt karriärväg och utveckling mot personalchef. Nästa tema är; arbetet som personalchef. Varför de valt yrket, vilka arbetsuppgifter de har och hur de organisatoriska förutsättningarna ser ut beskrivs. Därefter följer temaredovisning kring kompetens och resultatredovisningen avslutas med ett avsnitt om personalvetares förutsättningar att utvecklas mot personalchef ur personalchefens ögon. Personalchef och intervjuperson kommer att användas men syftar till samma personer.

4.2.1. Bakgrund

4.2.1.1. Utbildning

Alla våra intervjupersoner har en akademisk utbildning i grund och botten. Varierande utbildningar har lätt fram till dagens arbete som personalchef. En av våra intervjupersoner har läst psykologilinjen. Denna utbildning hade inriktning mot organisationsteori. Anledningen till att läsa denna linje var för intresset att arbeta med människor. Två av personalcheferna har läst PA-utbildningen och de har båda avslutat sin examen i början av 2000-talet. Den fjärde intervjupersonen har läst till syo. Denne valde mellan PA-utbildningen, syo och lärare, valde syo då det befann sig mellan de andra två, där PA-utbildningen hade fokus på arbetslivet och lärare hade fokus på skolan.

Utöver grundutbildningarna har intervjupersonerna läst extra kurser inom exempelvis filosofi, kompetensutveckling, retorik, arbetsrätt, statsvetenskap samt att en av intervjupersonerna idag är i full gång med att läsa en master, Master of business administration. En av intervjupersonerna började läsa till flygledare men hoppade av och valde därefter annan utbildning som gav kunskaper kring hur organisationer ser ut och fungerar samt ledarskapsteorier. Ett intresse kring organisation och ledarskap hade väckts från tidigare arbeten.

4.2.1.2. Karriärväg och utveckling mot personalchef

Här redovisar vi styckevis de olika karriärvägarna och utveckling för alla fyra intervjupersonerna. De redovisas var för sig.

En utav intervjupersonerna började sin karriärväg mot personalchefsyrket inom hotellbranschen. Alla möjliga uppgifter utfördes som behövs göras på ett hotell. Därefter gick karriärvägen vidare till arbete som husfruassistent på en färja. Som husfruassistent hade intervjupersonen personalansvar. Nästa arbete var butikschef och det var under den tiden som viljan att arbeta med HR växte fram. Viljan att arbeta med människor blev starkare då det var kul att arbeta med personalfrågor, att lösa problem åt människor och företag. Intervjupersonen

fick därefter jobb som personalassistent och insåg då att ett bredare arbete inom HR var vad som intervjupersonen önskade. Sökte sig vidare och arbetade med uppbyggnad av en organisation. Därefter sökte sig intervjupersonen till dagens arbete som personalchef på annan organisation. Idag anser sig inte intervjupersonen vara specialist inom något utan kan lite om allt inom HR.

En annan karriärväg började med ett arbete med kompetensutveckling inom den offentliga sektorn. Arbetet med kompetensutveckling kändes för smalt efter ett tag och önskemål om att prova på andra delar inom HR gjorde att intervjupersonen sökte sig vidare. Fick ett arbete på en privat organisation som ställföreträdande personalchef och arbetade i huvudsyfte med kompetensutveckling. Arbetet efter gav möjligheter att arbeta med internationella HR-frågor på en högre nivå. Blev uppsagd på grund utav arbetsbrist och var därefter en kort sväng inom bemanningsbranschen innan intervjupersonen fick ett nytt arbete där arbetsuppgifterna var bredare. Detta arbete ledde fram till dagens arbete som personalchef.

För en utav intervjupersonerna var det först HR-arbetet rekryteringsassistent. Arbetsuppgifterna var främst att boka intervjuer och ta referenser. Fick senare titeln rekryteringspecialist och fick då även sköta intervjuer. Efter att gjort ett antal liknande rekryteringar upplevde intervjupersonen att utvecklingsmöjligheterna inte var så många och valde då att göra något annat för att bli bredare. ”Ville inte fastna i rekryteringsfacket”. Fick sedan ett arbete på en annan organisation där arbetsuppgifterna kretsade kring att bygga upp en HR-funktion. Fick vidare uppgifter som ansvarig för rekryteringen och resursplaneringen. Intervjupersonen arbetade fram en rekryteringsmall och efter att implementerat mallen i organisationen sökte därefter arbetet som personalchef. Detta arbete gav en bredd, det fanns inte fanns önskemål från egen sida att inte vara för mycket expert. Erfarenheten som personalchef gav möjlighet till att söka dagens personalchefsjobb.

Under utbildningstiden hade en intervjuperson praktik. Arbetsuppgifterna under praktiken var främst kring urval. Efter avslutad examen fick intervjupersonen jobba kvar på organisationen med urvalsuppgifterna. Detta var det första HR-arbetet. Därefter sökte sig intervjupersonen vidare och fick arbete inom offentliga sektorn och hade arbetsuppgifter rörande rehabilitering. På samma ställe fick sedan intervjupersonen anställning som personalchef. Efter ett par år där fick intervjupersonen dagens personalchefsjobb.

4.2.2. Arbetet som personalchef

4.2.2.1. Varför arbeta som personalchef?

Flera av intervjupersonerna har förklarat att personalchef är ett ålderdomligt begrepp och att de idag arbetar mer som HR-chef. Personalchef syftar till mer administrativa arbetsuppgifter. HR är ett vidare begrepp som också syftar till ett arbete med strategiska, kommunikativa och politiska frågor. Benämningen på intervjupersonernas titlar är något olika men innefattar alla Human Resources begreppet. Vi väljer att även i fortsättningen benämna dem som personalchefer. De befinner sig alla inom HR-funktionen på organisationerna men arbetet kan se olika ut. Anledningen till varierande uppgifter ser vi bero mer på den organisatoriska strukturen än på titeln och valde därför att fortsätta benämna dem vid personalchefer.

Anledningarna till varför intervjupersonerna vill arbeta som personalchef var många och varierande. Intresse för människor, att utveckla och hjälpa dem är en anledning som angetts. Det förklarades också att arbetet som personalchef inte alltid är så nära medarbetarna som man kan tro. Ofta är arbetet mera att finnas till för ledningen och andra chefer inom organisationen. Som personalchef får man vara en ”del av affären” och man har något att säga till om och samtidigt bidra till utveckling av organisationen. Att få vara visionär och planera

för framtiden är en annan anledning till varför yrket är givande och roligt. Som personalchef bör man vara bred, arbetsuppgifterna är som ovan nämnt många och varierande vilket gör arbetet till varierande och ger breda kunskaper. Att arbeta med arbetsrätt är intressant och roligt. Intervjupersonerna tycker att deras arbete är roligt eftersom de får chans till att göra ett bra jobb, får insikt i lite av allt, får prova på många saker, kan påverka samt får möjlighet att arbeta med utveckling.

4.2.2.2. Arbetsuppgifter

Som ovan redan nämnt kommer beskrivningen av arbetsuppgifterna visa på varierande uppgifter. Samtliga intervjupersoner har förklarat att den ena dagen inte den andra lika och arbetsuppgifterna varierar efter var på året man befinner sig. Vi kommer här göra som i avsnittet om karriärväg att presentera arbetsuppgifterna för varje personalchef var för sig. Detta har vi gjort för att du som läsare och vi ska få en tydligare bild utav hur arbetet kan se ut för en personalchef. Ordningen av personalcheferna i avsnitten om karriärväg är inte densamma som ordningen nedanför om arbetsuppgifterna.

En av intervjupersonerna arbetar på ett relativt nytt företag och har väldigt breda och många operativa arbetsuppgifter. Har varit med och byggt upp mycket inom organisationen och deltar mer eller mindre i alla processer. Då organisationen inte har någon ledningsgrupp blir arbetet med VD:n närmre. Arbetar även nära övriga som har personalansvar inom organisationen. Intervjupersonen ser både för- och nackdelar med att inte ha någon ledningsgrupp. Det ger möjlighet till större indirekt påverkan och mer information eftersom intervjupersonen fungerar lite som VD:ns högra hand. Samtidigt kan nackdelen vara att man står i skuggan av VD:n och saknar det sociala, samarbetet och möjligheten att kunna stå för sig i en ledningsgrupp. Organisationen har inget kollektivavtal och det är därför viktigt att hålla koll på avtal, lagar och regler. Intervjupersonen har tagit fram avtal inom bland annat anställningsavtal. Strategi och rekrytering är andra uppgifter som intervjupersonen även arbetar mycket med. Vid rekrytering arbetar organisationen ofta med bemanningsföretag. Löne- och personalsystem tillhör också arbetsuppgifterna. Den ekonomiska biten sköter andra inom organisationen. Konsekvensbedömningar ingår i arbetet som personalchef, exempelvis om vi gör så här, vad kan det få för följder? Jämställdhetsarbete och arbetsmiljöfrågor tillhör arbetsuppgifterna men är inget som intervjupersonen arbetar med på djupet. Organisationen har ett väldigt nära arbete med kunderna och det är därför kunderna som styr mycket av arbetet och därmed också kompetensutvecklingar. Arbetet som personalchef innefattar såväl uppgifter som dyker upp utefter vad som händer som långsiktiga framtidsplaner.

En av intervjupersonerna arbetar utefter fyra huvudord . Dessa är; attrahera, utveckla, behålla samt avveckla och de befinner sig alla inom HR-ansvaret. Attrahera syftar till att göra arbetsplatsen attraktiv och därmed locka människor att arbeta där. Att utveckla organisationen och människorna som arbetar där är det andra huvudordet. Behålla är det tredje huvudordet och det syftar till att behålla anställda och upprätthålla ordningen inom organisationen. Det sista huvudordet är avveckla som innefattar uppsägningar, avskedningar och pensionsavgångar. Konkret arbetar intervjupersonen mycket med att se till att personalen har den utbildning de är i behov av, ge stöd åt cheferna ute på organisationen och strategisk rekrytering, kort- och långsiktigt. Intervjupersonen förklarade att cheferna inte styrs utan att intervjupersonens uppgift är att finnas till hands för att hjälpa och stötta. Varje år görs en medarbetarundersökning, vilket är viktigt att göra kontinuerligt och inte bara en gång. Om den görs en gång visar det bara på läget just vid det tillfället och behöver därför uppföljning. Kontakter är något annat som det ägnas mycket tid åt. Intervjupersonen har varit med och arbetat fram processbeskrivning för bland annat rekryteringsprocessen. För att sätta mål används KPI, key index performance. Vilket är nyckeltal som sätter siffror på olika saker som

ska förbättras inom organisationen. Kan exempelvis vara öka antalet kvinnor inom organisationen. Intervjupersonen sitter med i ledningsgruppen.

En tredje intervjuperson är en del i olika grupper, europeisk ledningsgrupp där strategiska frågor främst diskuteras. Operativa frågor diskuteras inom lokala grupper. Organisationen har även en grupp för nedläggning och flytt av produktion som intervjupersonen sitter med i. Intervjupersonen arbetar mycket med förhandling och löner. Arbetsuppgifterna skulle kunna delas upp i strategiska och operativa uppgifter. De strategiska syftar att tillgodogöra utvecklings frågor och innefattar främst beteendevetenskapliga uppgifter. Administrativa och arbetsrättsliga uppgifter ingår bland de operativa uppgifterna.

Att stötta cheferna beskriver en utav intervjupersonerna vara huvuduppgiften som personalchef. Intervjupersonen sitter med i ledningsgruppen och har varje vecka ledningsgruppsmöten. Under mötena går intervjupersonen igenom lite olika saker och har möjlighet till att göra ”input” då förändringar ska genomföras. Intervjupersonen ser det som sin uppgift att vifta med HR-flaggan och ställa frågor som exempelvis; hur tar vi bäst hand om medarbetarna när vi ska göra denna förändring? Försöker att fånga upp förändringar tidigt för att hinna förbereda och bland annat kontakta facket. Varje månad har intervjupersonen möten med facket, då går de igenom sjukfrånvaro, närvaro, hur det ser ut i organisationen, hur många chefer och medarbetare organisationen har och eventuella MBL-ärenden går igenom. Varje vår sätter organisationen mål och ser över hur ledarskapspotentialen ser ut på respektive avdelning inom organisationen. En utvärdering görs utav personer med potential och mappar personens kunskaper för att ställa mot organisationens ledarskapsprofil. Därefter väljs det ut vilka som går vidare till ”developmentcenter”. Där utförs tester, intervjuer, gruppövningar, prestationsövningar, analysövningar och självskattning. De som med framgång genomgår developmentcenter får tillgång till olika kompetensutvecklande kurser för att inom tre år kunna ta en chefsposition.

4.2.3. Förväntningar och betydelse av personalchef och HR

4.2.3.1. Krav, förväntningar, möjligheter samt hinder från organisationen

Intervjupersonernas krav och förväntningar från organisationen varierar. De talade om låga och inga speciella krav från organisationen men själva sätter de däremot höga krav på sin prestation. De låga kraven från organisationen beror ibland på att organisationen inte riktigt vet nyttan med HR och också att organisationens intresse ligger i att uppgifter, frågor och problem hanteras och löses. Intervjupersoner beskriver att det finns delar av organisationen som inte ser nyttan med HR men övervägande ser ledningen och övriga delar av organisationen HR som en viktig del. För att få plats måste man också ta plats och det är lite upp till sig själv att se till att HR kommer med i sammanhang HR annars inte skulle bli inblandade i. Förväntningar från organisationen är förutom att hantera uppgifter, frågor och problem att bevaka organisationens intresse, vad som händer inom HR-området och därmed hålla sig uppdaterad.

Organisationerna intervjupersonerna arbetar på är, i våra ögon stora organisationer och storleken beskrivs som först och främst som något som skapar möjligheter. Arbetet med många människor och det breda arbetet beskrivs som positivt. Att det alltid finns någon som tidigare gjort ungefär samma sak och att det är möjligt att använda och vidareutveckla det och därmed inte behöva börja från början varje gång ses också som en möjlighet tack vare den stora organisationen. Nackdelar eller hinder med en stor organisation kan vara då det ibland är svårt att hänga med vad som händer då många beslut och bestämmelser kommer från olika håll och veta vilka beslut som gäller för sin egen del. Ett annat hinder som inte sällan beskrevs

under intervjuerna är tiden. Det finns alltid mer att göra än vad som det finns utrymme för. Samtidigt är det av betydelse att vara kostnadseffektiv och då är det viktigt att kunna prioritera vilka uppgifter som ska hinnas med.

4.2.3.2. HR-avdelningen och personalchefens betydelse

Efter att vi genomfört intervjuerna kände vi att vi ville få en klarare bild utav HR och personalchefens roll i organisationen. Vi kontaktade därför intervjupersonerna igen för att få svar på några kompletteringsfrågor (se bilaga 3) och redovisar här svaren

Intervjupersoner beskriver att HR-avdelningens betydelse inom organisationen är stor. Uppgifterna för HR-avdelningarna är olika. I någon organisation har HR-avdelningen fokus på att skapa en kultur. Denna kultur är inriktad på prestation och värderingar. En annan intervjuperson beskriver en utav HR-avdelningens uppgift som att skapa och påverka värderingarna som ligger till grund för hur arbetet på organisationen görs. En annan beskrivning av HR-avdelningen är att de fungerar som interna konsulter när organisationsförändringar och rekryteringar ska göras samt vid olika personalproblem. Att vara ett bollplank för organisationen och cheferna beskrevs också som HR-avdelningens ansvar. HR-avdelningen ansågs också ofta bli involverade i och tillfrågade av organisationen vid både operativa och strategiska ärenden. Det operativa och strategiska arbetet är för den dagliga verksamheten men också för framtidens frågor.

Personalchefens betydelse inom organisationen beskrivs av intervjupersoner som bland annat att skapa en mer konkurrenskraftig organisation. Detta görs tillsammans med HR-avdelningen. HR-avdelningen, där personalchefen ingår gör att organisationen lättare kan anpassa sig till förändringar. Detta bidrar till ett bättre läge i förhållande till konkurrenterna. Personalchefen har en aktiv del i att utveckla organisationen och arbetar för att den dagliga verksamheten hanteras effektivt. Genom att supporta och understödja utvecklingen blir organisationen mer smidig och konkurrenskraftig. Personalchefen fyller funktionen att arbeta med sammanhållning, lika behandling, coaching, är medlem i företagets ledningsgrupp och vara konsekvent. Att vara specialist inom området, ha juridiska kunskaper och vara ansvarig för lönepolicys ligger även det på personalchefens bord. Personalchefsycket beskrivs också innefatta att hantera varierande problemsituationer samt att ansvara för att relationen till fackliga organisationer fungerar bra. Intervjupersoner upplever att chefer och medarbetare ser på HR-avdelningen och personalchefen som positivt att där finns personer som har ett annat fokus än de själva. Som personalchef gäller det att kunna hantera människor och att ha kunskaper kring hur upp- och nedgångar hanteras. Intervjupersoner upplever även ibland att överordnade har väldigt höga tankar kring personalchefen med HR-kunskaper. Dessa höga tankar kan ibland bidra till att uppgifter som egentligen många andra skulle klara av, ofta den personen som själv ber om hjälp, får personalchefen göra. Även åt andra hållet får personalchefen hantera och lösa uppgifter som är svåra och som personalchefen inte riktigt upplever sig ha tillräckliga kunskaper kring. För att senare, om det finns en vilja hos intervjupersonen, kunna ta en högre position än den som personalchefen besitter idag anser denne sig behöva bli mer politisk och diplomatisk orienterad.

4.2.4. Kompetens

4.2.4.1. Formell

Alla intervjupersoner är överens om att en grundläggande utbildning bör en blivande personalchefer ha. Att ha förståelse för människors beteende är av betydelse men samtidigt poängterades att det inte är ett rent beteendevetenskapligt arbete. "Hårda" ämnen som

ekonomi, juridik, arbetsrätt, marknadsföring är även viktigt. Ekonomi ansågs viktigt för att förstå, det ger en styrka att vara insatt i andra delar av organisationen och det är också viktigt att kunna förstå och ha ett intresse för hela organisationen. Vad som också ansågs vara bra med kunskaper inom ekonomi var för att kunna avgöra vad som är rimligt och vad som inte är rimligt att utföra, vad saker och ting kostar och hur organisationen ligger till med budget. Samtidigt poängterades att det var en grundläggande förståelse och kunskaper kring ekonomi som behövs och det ansågs inte nödvändigt med fördjupade ekonomistudier. Arbetsrätt är viktigt, framförallt MBL och LAS. Ofta finns det andra att ta till hjälp vid svårare och specifika frågor kring arbetsrätt men för att klara det dagliga arbetet är det viktigt att kunna en del arbetsrätt. Kunskaper kring organisation och ledarskap ansågs också vara viktigt samt förhandlingar. Organisationskunskaper beskrevs viktiga för att kunna se till helheten. Eftersom arbetet är brett bör också utbildningen vara bred med många kunskapsområden ansåg intervjupersonerna.

Kompetens behöver alltid uppdateras ansåg intervjupersoner. Formell kompetens som främst behöver uppdateras är arbetsrätt eftersom lagar ofta tillkommer, försvinner och ändras. Att vara uppdaterad inom arbetsrätten ansågs viktigt för att kunna sköta jobbet som personalchef. Även uppdatering om vad som händer allmänt i omvärlden är av betydelse för att utföra ett bra arbete. Språkkunskaper är något som intervjupersonerna skulle vilja utveckla då de befinner sig i en internationell organisation. Vardagen hade blivit något enklare med språkkunskaper. Kunskapsnivån beskrivs av en intervjuperson att den har stigit avsevärt sedan intervjupersonen började sitt arbete som personalchef. Kunskapsnivån har främst höjts genom "on the job training". Övrig formell utbildning som intervjupersonerna önskar att få djupare kunskaper inom är organisationsstrategi, beteendevetenskap samt ekonomi.

4.2.4.2. Informell

Under intervjuerna kom det även fram att det inte bara är den formella kompetensen som behövs. För att klara av alla de varierande uppgifterna och vardagen som personalchef är det av stor betydelse att ha ett helikopterperspektiv för att se till helheten och att lyfta blicken. Att ha ett strategiskt tänk ansågs också vara viktigt. Ett ord som ofta dök upp under intervjuerna med personalcheferna var intresse. Att ha ett intresse för verksamheten, hur den fungerar, vara insatt i organisationens policys för att veta hur olika situationer ska hanteras ansågs vara av betydelse. Ett genuint intresse för människor och ett intresse i att göra ett bra arbete för organisationen gavs också som exempel på viktiga intressen. En utav intervjupersonerna uttryckte det; "Med ett intresse kommer jag att vara mer framgångsrik". Hög integritet, goda ledarskapsegenskaper, framförhållning, kunna stå upp och tala, ta för sig och kunna argumentera för sina åsikter och vilja angavs också som viktig kompetens för en personalchef. Kompetens att kunna koppla ihop processer för att hitta och visa på synergier är också något som är bra att ha. Att ha en vilja, vara framåt och tänka på framtiden är något som angavs som viktigt för en personalchef. Inte att glömma som en utav intervjupersonerna uttryckte det; "Med erfarenhet och vilja kommer man långt".

4.2.4.3. Vad gör en bra personalchef?

Att se till helheten är en viktig egenskap hos en personalchef anser intervjupersoner. Omvärldsbevakning, känsla för det och därmed veta vad som händer runt omkring är av stor betydelse för arbetet som personalchef. Ett intresse för människor, relationer mellan dem, kommunikationen med alla, att kunna lyssna, förtroendegivande och vara fördomsfri anses också vara viktiga bitar. Att kunna lyfta blicken, tänka långsiktigt och ta " mogna beslut före fort och fel" beskriver intervjupersoner som betydelsefullt för att göra ett bra arbete. Arbetet som utförs görs för organisationen och som personalchef är man i huvudsak

arbetsgivarrepresentant. Det är därför viktigt att ha samvete för det dubbla representationsskapet, gentemot över- och underordnade. Vara välutbildad, kunna grundlig företagsekonomi, kunskaper inom förhandling samt god förmåga kring presentationsteknik beskrevs även det som viktigt för ett arbete som personalchef. Arbetet bör ses som en process, alla steg och uppgifter är viktiga och bidrar till framtidens situation. Att kunna sortera och prioritera arbetsuppgifter är viktigt. Egenskaper som flexibel, visionär, ihärdig, empatisk, tydlighet, driven samt engagerad ansågs även det vara viktiga för ett lyckat arbete som personalchef.

4.2.5. Personalvetarens förutsättningar

Avslutningsvis av intervjuerna frågade vi personalcheferna om vad de tror om personalvetares förutsättningar att utvecklas och nå positionen som personalchef. Att ha de grundläggande beteendevetenskapliga kunskaperna ansågs vara viktigt men samtidigt poängterades att det är viktigt att vara bred och att arbetet inte bara innefattar beteendevetenskap utan även många andra ämnen. Personalvetare ansågs ha bra förutsättningar men vad som var att tänka på var att tydligt i sitt cv förklara vilken utbildning man har. Även fast att fler och fler idag vet vilket kompetensområde en personalvetare ofta har så är det olika för olika personalvetare och också förståelsen för personalvetare och deras kompetensområde är olika. Intervjupersoner ansåg det därför viktigt att konkret visa på vilka kunskaper personalvetare har samt vad en personalvetare kan tillföra organisationen i cv.

Vad som intervjupersonerna ansåg att personalvetare kan tappa inom som är av betydelse är att ha ämneskunskaper inom ekonomi, arbetsrätt, organisation, ledarskap, projektledning och kunskaper i hur idéer kan säljas in. Filosofi beskrevs också som kunskaper att ha nytta av för att få förståelse för olika kulturer och värdegrunder. Mångfalden bli större och organisationer är ofta idag internationella vilket gör att förståelsen för andra med andra bakgrunder är viktigt.

Personalchef är inget man blir direkt efter examina

Show search options
Create a filtern utan något som man genom andra arbeten kan få erfarenhet och därefter kan göra en yrkesutveckling mot. För att bli bred som personalchef beskrev intervjupersoner det viktigt att inte fastna i något fack utan istället kunna lite om mycket istället. Under studietiden kan det vara svårt att få en verklighetsbild av hur det ser ut i organisationer och också svårt att veta vad det är man kommer att arbeta med efter examen. Intervjupersoner beskrev därför vikten av att få praktisk erfarenhet. Att ha praktik under studietiden eller på somrarna ansågs vara bra för att få inblick i organisationer, hur de i verkligheten fungerar. Det ger en förståelse för hur teorin kan tillämpas i verkligheten och också en insikt för vad man själv efter examen kan arbeta med. Ett citat som ekat i våra öron efter intervjuerna får avsluta resultatredovisningen av intervjuerna med personalcheferna.

”Viktigast är inte vilken utbildning du har utan vad du gör med den.”

5. Analys och diskussion

Inledningsvis vill vi upprepa vårt syfte och beskriva hur vi kommer att besvara det under detta avsnitt. Analys och diskussion kommer vi att fläta samman under avsnitten; HR och personalchef samt personalvetare till personalchef?

5.1. Syfte

Med utgångspunkt i personalcheferns berättelser om sin yrkesutveckling, yrkesroll och kompetens samt med programbeskrivningar av PA-utbildningar undersöker vi vilka förutsättningar som kan finnas för personalvetare att utvecklas till personalchef.

- Hur ser personalchefer på sin yrkesroll, vilka arbetsuppgifter innefattar det, vilken kompetens krävs samt hur har deras väg till personalchef sett ut?
- Hur ser personalcheferna på PA-studenters förutsättningar för att nå positionen som personalchef?
- Vilka förutsättningar för utveckling i riktning mot personalchef ger utbildningen i jämförelse med personalchefernas beskrivning av yrket och den kompetens som krävs?

I analys och diskussionsdelen kommer vi börja med att rikta fokus mot första frågeställningen. De två senare frågeställningarna kommer sedan att bearbetas tillsammans i det senare avsnittet kring personalvetare till personalchef. Under processens gång har vi sett att avsnittet även innefattar diskussion som leder till resonemang kring professionsgruppen och hur dess utveckling påverkar personalvetares utbildning och arbetsmarknad. Likaså har vi genom sammanställningen av intervjuerna velat ta fram diskussion kring betydelsen av HR och vilken roll HR har inom organisationer.

5.2. HR och Personalchef

- Hur ser personalchefer på sin yrkesroll, vilka arbetsuppgifter innefattar det, vilken kompetens krävs samt hur har deras väg till personalchef sett ut?

5.2.1. Begreppsförskjutning

Teori, programbeskrivningarna och personalcheferna beskriver alla förskjutningen och utvecklingen av personalarbetet. Enligt Akademikerförbundet SSR (2009) har begrepp som personaladministration ersatts med Human Resource Management. Alla intervjupersoner har en titel som innefattar Human Resource. Anledningen till att intervjupersonerna hellre använder sig av begrepp som HR-chef än personalchef är för att det senare är ett ålderdomligt begrepp. Dagens personalarbete beskrivs av teorin, programbeskrivningarna samt intervjupersonerna som bredare och innefattar idag betydligt fler uppgifter. Berglund (2002) och Löfgren, Martinsson (2008) beskriver likt intervjupersonerna att arbetsuppgifterna idag innefattar såväl operativa som strategiska uppgifter. Personalcheferna befinner sig inom HR-avdelningen eller HR-funktionen, som egentligen syftar till samma men då strukturen ser olika ut på olika organisationer benämns det varierande. PA-utbildningarna i Kristianstad och

Lund har även ett engelskt namn på utbildningen. Kristianstads heter "Program in Human Resources and Work Life Conditions" och Lund har översatt sin utbildning till "Bachelor of Science in Human Resource Management". Precis som titlarna på personalcheferna innefattar de engelska översättningarna av utbildningarna Human Resources.

Personalcheferna arbetar inom internationella organisationer och teorin pekar på att organisationer idag blir allt mer internationella (Yukl, 2006). Vi tror att även internationaliseringen av organisationer och samarbeten med andra organisationer utanför Sverige och Europa bidrar till utvecklingen av begreppen. Intervjupersonerna talar i stor utsträckning om HR, likt ett vedertaget begrepp. Vi ställer oss här frågande varför inte programbeskrivningarna använder sig av detta begrepp. Det ingår i den engelska översättningen av utbildningsnamnen men finns sedan inte nämnt i resten av programbeskrivningarna. Många av dagens studenter kommer i sitt arbetsliv arbeta inom HR-avdelningen/funktionen. Programbeskrivningarna använder istället begrepp som personalfunktionen och personalområdet. Genom att använda sig utav HR begreppet i större utsträckning tror vi att utbildningarna kan dra nytta av och därmed följa med i den utveckling och ökade betydelse som HR-funktionen får idag. Vi anser även att användning av begreppet HR i förklaring till vad man som utexaminerad personalvetare kan arbeta inom gör det mer begripligt. Detta ser vi eftersom de flesta, alla på PA-utbildningen i Kristianstad, har arbetslivserfarenhet och att vi tror att många därför känner sig bekanta med HR. En annan anledning till att använda mer utav HR begreppet ser vi som för att vara mer modern. När allt mer forskning visar på betydelsen av HR-funktionen och allt fler organisationer har insett vilken nytta det gör varför då inte hänga på tåget och därmed kanske öka statusen för utbildningen?

5.2.2. HR-funktionen och Personalchefens betydelse

Som ovan skrivit är det allt fler som ser nyttan med HR-funktionen. Idag talas det om att medarbetarna är den viktigaste resursen som organisationen har (Berglund, 2002). Det är därför av stor betydelse att kunna samordna medarbetarna för att nyttja den kompetens de besitter i största möjliga mån. Som en utav intervjupersonerna beskrev är det för en personalchef viktigt att kunna koppla samman processer för att uppnå synergi. Frågor som lärande och utveckling blir allt viktigare. En intervjuperson beskrev betydelsen utav att attrahera, utveckla, behålla och avveckla som personalchefens huvuduppgifter. Berglund (2002) skriver att de tre första orden attrahera, utveckla och behålla anses vara nyckeln till framgång för en organisation. Bridel (2010) ser dock bekymmer med att många HR-avdelningar får ta hand om uppgifter som andra inte vill ta tag i. Problem dumpas på HR-bordet, vilket även intervjupersoner har beskrivit att det händer, dock inte i någon större utsträckning. Uppgifter som egentligen inte tillfaller personalchefens arbete hamnar på personalchefens bord. Istället vill Bridel (2010) se att HR-funktionen fungerar som ett stöd och är en del av det strategiska arbetet. En utav intervjupersonerna beskrev sin huvuduppgift som att vara ett stöd för cheferna ute på organisationerna. De andra tre intervjupersonerna har även de beskrivit att vara en stödfunktion är en del i arbetet som personalchef. Söderlund och Bredin (2009) skriver att stödfunktionen är en del i utvecklingen av HR. Personalcheferna hanterar exempelvis ofta inte rekryteringar och liknande utan finns som ett stöd för cheferna ute på organisationen vid rekryteringsprocesser.

Som ovan nämnt är medarbetarna organisationens viktigaste resurs och därför också det viktigaste konkurrensmedlet. Det är av stor betydelse för organisationen att kunna organisera verksamheten, integrera olika kunskapsbaser samt att kontinuerligt utveckla kompetent personal (Söderlund, Bredin, 2009). Akademikerförbundet SSR (2009) beskriver att

kompetensen hos en personalvetare bidrar till att organisationen blir en bättre arbetsgivare vilket sin tur leder till en effektivare organisation. En utav intervjupersonerna beskrev att HR-avdelningen och personalchefens arbete leder till att organisationen lättare anpassar sig till förändringar. Arbetet med att stötta cheferna och understödja utvecklingar bidrar till en smidigare organisation. Den smidigare organisationen leder i sin tur till konkurrenskraft och ett bättre läge i förhållande till konkurrenter. Teorin beskriver att för att nå bra resultat för organisationen bör HR-funktionen involveras allt mer i det strategiska arbetet (Bridel, 2010). För de intervjupersoner som arbetar på organisation med ledningsgrupp sitter alla med i ledningsgruppen. Akademikerförbundet SSR (2009) menar att eftersom HR-funktionen arbetar med de strategiska frågorna och verksamhetsplaneringen bör personalchefen som är ledare inom HR-funktionen sitta med i ledningsgruppen. Men som en utav intervjupersonerna förklarade gäller det att våga ta plats, ensamma kan inte HR-avdelningen driva organisationen utan alla delar måste tillsammans arbeta för utveckling av organisationen

Vi håller med intervjupersonen om att vi inte bör ha en övertro på HR utan vara medveten om att det är en del i organisationen men dock en viktig del. Dagens organisationer är i behov av att vara flexibla för att kunna möta marknaden och utvecklingen. Allt fler är idag mer benägna att byta arbete och stannar ofta bara ett par år på samma arbetsplats. Här ser vi att betydelsen av HR är stor. Det är enligt oss viktigt att då ha ett smidigt system som gör introduktionsprocessen för nyanställda lätt. Organisationen bör också arbeta för att på bästa möjliga vis ta tillvara på den aktuella kompetens som finns inom organisationen. Av den litteratur vi läst och från personalchefernas berättelser ser vi att allt fler har en ökad förståelse för HR och därmed också personalvetare. Vi tror att problemet med att vi måste försvara vår utbildning som Karlsson (2004) beskriver, kommer att minska och att det redan idag finns en ganska stor medvetenhet ute på arbetsmarknaden. Utvecklingen av HR-frågor ute i organisationer där linjechefer, som Söderlund och Bredin (2009) talar om, får vidare arbetsuppgifter som även innefattar HR-frågor anser vi vara bra. Vi tror även att detta kan föra med sig att HR-kunskaper i framtiden kommer vara en naturlig del i fler utbildningar. Vi menar med detta att vi tror att HR-tänket, där man ser medarbetarna som den viktigaste resursen och arbetar utifrån dem och samtidigt utvecklar medarbetarna, kommer bli en naturlig del i fler organisationer. Men för att utvecklingen ska fortsätta ser vi det betydelsefullt att det finns HR-funktioner inom organisationer som kan stötta och vara lite av en expert inom området. En utav intervjupersonerna beskrev att cheferna ute på organisationen tyckte att det var bra att kunna kontakta någon på HR-avdelningen för att få stöd och hjälp. HR-avdelningen har ett annat fokus på sina arbetsuppgifter än vad cheferna har och ser därmed situationer från ett annat perspektiv.

5.2.3. Personalchef

Precis som Akademikerförbundet SSR (2009) beskriver personalvetaren som arbetsgivarens högra hand har vi fått en liknande bild utav intervjupersonerna. Personalcheferna har beskrivit att samarbetet är nära andra ledare inom organisationen och personalchefen är arbetsgivarrepresentant. Akademikerförbundet SSR (2009) beskriver syftet med personalvetarens arbete som att skapa mervärde för alla genom medarbetarnas välbefinnande och därmed organisationens lönsamhet. Intervjupersonernas arbete som personalchef ser vi ha samma funktion då de arbetar med att supporta cheferna ute på organisationen i ärenden då de ska hantera och ta hand om medarbetarna i olika situationer. Intervjupersonerna har dock inte ett nära arbete med medarbetarna. Personalcheferna beskrev att det alltid finns mer att göra och det är därför viktig att kunna prioritera vilka uppgifter som ska göras först. Yukl (2006) beskriver på liknande sett chefens arbete där fler problem än vad som kan hanteras dyker upp. Arbetet som chef är därför ofta reaktivt vilket arbetet som personalchef är ibland men som

intervjupersoner beskrev så arbetar de mycket med framtiden. Intervjupersonerna ansåg därför det som viktiga egenskaper att ha bra framförhållning och tänka långsiktigt i sitt arbete för att vara en bra personalchef. Arbetsuppgifterna som en personalchef arbetar med varierar beroende på vilken dag det är och var de befinner sig på året. Problematiken med att få en tydlig bild utav vad en personalchef gör och hur vardagen ser ut har vi upplevt precis som också teorin beskrev chefers arbete. Chefer hanterar situationer olika och ansvarsområden varierar (Wilson, 2003). Med nätverksmodellen i teoriavsnittet ville vi visa på att chefer ofta inte befinner sig ensam på toppen av pyramiden och styr (Yukl, 2006). Personalcheferna beskriver sin position som något som ligger mellan arbetsgivaren och chefer ute på organisationen. Därför tycker vi att personalcheferna kan ses som de flesta andra chefer som befinner sig mitt i nätverket.

Personalcheferna använder sig av mer eller mindre alla roller som Mintzberg (1973) har funnit bland chefer. Främst intar personalcheferna rollerna som *Leader*, *Monitor* och *Entrepreneur*. Rollen som Leader innefattar bland annat att motivera och guida och för personalcheferna innebär detta att stötta cheferna. Monitor innefattar att hålla sig uppdaterad på omvärlden och vad som händer inom sitt område vilket personalcheferna nämnt är avgörande för att de ska följa med i utvecklingen. Entrepreneur innefattar deltagande i förändringsarbeten som kan främja utvecklingen av organisationen vilket även personalcheferna beskriver att de gör. De rollerna som vi ser att personalcheferna intar mer sällan är *Spokesperson* och *Liasion* då personalcheferna inte representerar organisationen utåt och i begränsad omfattning nätverkar med personer utanför organisationen. Efter sammanställningen av intervjuerna upplever vi att personalchefernas arbete har större fokus inåt organisationen och dess medarbetare.

Programbeskrivningarna beskriver att en personalvetare ska kunna utföra strategiskt arbete och ha förståelse för samspelet mellan individer, grupper och samhället. Dessa kunskaper ser vi en koppling till yrket som personalchef som arbetar med strategiska frågor samt att intervjupersonerna beskrivit det som en viktig del att ha förståelse för mänskliga relationer. Utbildningarna har även som mål att lära studenterna att söka information och att kritisk granska den. Chefer beskrivs utav Yukl (2006) som automatiska informationssökare och intervjupersonerna ansåg att det är av stor betydelse att hålla sig uppdaterad och se vad som händer i omvärlden. Utöver dessa kopplingar har vi svårt att se hur utbildningen förbereder för de olika rollerna som en chef har. Som en utav intervjupersonerna beskrev sin situation har denne lärt sig mycket under själva arbetet tror vi att utbildningen i många avseenden ger möjlighet till att kunna lära sig och kunna hantera de olika rollerna som en chef har. En annan intervjuperson uttryckte "Med erfarenhet och vilja kommer man långt" vilket vi tror stämmer. För att kunna hantera rollerna och olika situationer på ett önskvärt sätt behövs erfarenhet och en vilja att lära och utvecklas vilket vi tror att utbildningen ger. Under utbildningens gång får studenter se sin utveckling och att kunskapsnivån höjs är något som vi upplevt tydligt under vår studietid på universitetet. Genom att se sin egen utveckling och känna känslan av att klara av uppgifter som vi aldrig trott vi skulle klarat av om någon frågat en tid innan. Detta ger inte bara viljan att vilja lära mer och utvecklas utan också självförtroendet att tro på sig själv och veta att jag kan. Med självförtroendet vågar vi ta för oss mer vilket också en utav intervjupersonerna har beskrivit som en viktig del i HR-arbetet.

5.2.4. Personalchefernas kompetens

Vi använder oss utav Ellströms kompetensmodell (se teoriavsnitt s.10) för att redogöra hur kompetens förhåller sig till personalchefsyrket enligt intervjupersonernas utsagor. Den formella kompetensen är den kompetens som individ tillgodogjort sig genom formell

utbildning. Personalcheferna har gått psykologlinjen, PA-utbildningen samt syo-utbildningen. Dessa utbildningar har de sedan utvidgat med kurser inom filosofi, kompetensutveckling, retorik, arbetsrätt, statsvetenskap och en utav intervjupersonerna är i full gång med att läsa Master of business administration. En blivande personalchef bör enligt intervjupersonerna ha en grundläggande utbildning och att ha kunskaper som ger förståelse för människors beteende. Som personalchef bör man även ha kunskaper inom ekonomi, juridik, arbetsrätt och marknadsföring. Intervjupersoner beskrev även betydelsen av att ha kunskaper kring organisation, ledarskap och förhandlingar. Att uppdatera den formella kompetensen sågs som viktigt, framförallt arbetsrätten och kunskaperna kring vad som händer i världen. Att ha kunskaper inom språk var viktigt för intervjupersonerna eftersom de arbetar inom internationella organisationer och också något som de vill utveckla. Att ha den formella kompetensen inom ekonomi betyder inte att personalcheferna arbetar med de ekonomiska frågorna inom organisationen men det är av betydelse att ha denna kompetens för att klara av sina uppgifter. Genom att ha förståelse för andra delar av organisationen kan personalcheferna göra ett bättre arbete som kompletterar och utvecklar de andra delarna inom organisationen. Intervjupersonen berättade att olika processer lättare kan kopplas samman och bidra till synergi om det finns en förståelse för andra processer och delar av organisationen.

Faktiska kompetensen beskriver den kompetens som individen kan använda för en specifik uppgift. Denna del är svårare att beskriva för vilken kompetens som personalcheferna egentligen använder och vilken kompetens de besitter utöver den formella. Arbetet innefattar som beskrivet väldigt många arbetsuppgifter och de får då användning av olika kompetenser beroende på vilken uppgift de arbetar med för tillfället. Det blir därför svårt att sammanställa några faktiska kompetenser som personalchefer behöver för att klara av sitt arbete. Vi tror här också att olika individer använder sig utav olika kompetenser för att lösa lika uppgifter.

Personalcheferna beskriver att det är av stor vikt att de har ett helhetsperspektiv, att de lyfter med helikoptern och får en överblick. Detta är kompetens som arbetet kräver. Dagens arbete kräver också, likt intervjupersonernas berättelser och teorin, att chefer har en förståelse för olika kulturer och kan kommunicera med individer från andra länder och kulturer (Yukl, 2006). Därutöver kräver personalchefsyrket varierande kompetens beroende på vilka arbetsuppgifter personalchefen har.

Den utnyttjade kompetensen är likt den faktiska svår att beskriva eftersom arbetsuppgifterna är olika för personalcheferna. För att få möjlighet att få en någorlunda bild av vilken kompetens som personalcheferna utnyttjar och den faktiska kompetensen anser vi att vi hade behövt göra vidare och långsiktiga studier med bland annat observationer. Intervjupersoners berättelser kan ge oss en bild utav vad arbetet kräver för kompetens men att ge en tydlig bild utöver den faktiska och utnyttjade kompetensen tror vi är svårare genom intervjuer. Vi kan inte säga att personalcheferna, även fast att vi tror att de har och använder sig av kompetensen att kunna ha ett helhetsperspektiv, verkligen har denna kompetens och använder sig utav den.

Den sista delen som beskrivs, är den efterfrågade kompetensen. Detta är den kompetens som arbetsgivare efterfrågar i form utav formell och informell kompetens. Personalcheferna har vid intervjuerna beskrivit att organisationen har relativt låga krav på dem. De ska hantera sina uppgifter, lösa problem och vara uppdaterad inom HR-området. För att få arbetet som personalchef beskriver intervjupersonerna att erfarenhet inom HR-arbete är viktigt.

5.3. Personalvetare till personalchef?

- Hur ser personalcheferna på PA-studenters förutsättningar för att nå positionen som personalchef?
- Vilka förutsättningar för utveckling i riktning mot personalchef ger utbildningen i jämförelse med personalchefernas beskrivning av yrket och den kompetens som krävs?

5.3.1. Ämneskunskaper, syfte och mål med utbildningen

Akademikerförbundet SSR (2009) beskriver att PA-utbildningen har en beteendevetenskaplig grund med sociologi, psykologi och pedagogik. Denna grund är kombinerad med olika ämnen som exempelvis organisationsteori, arbetsrätt och företagsekonomi. Sammanställningen av intervju svaren visar på att detta även är en blandning som personalcheferna anser som viktig om studenten skulle vilja arbeta som personalchef. De talar om att det är viktigt med en grundläggande beteendevetenskaplig utbildning för att få en förståelse för människor men att det inte är ett rent beteendevetenskapligt arbete och därför är ekonomi, arbetsrätt och marknadsföring mycket viktigt. Vidare berättar personalcheferna vilka ämnen de själva har kompletterat och skulle vilja komplettera med. Det är bland annat, ekonomi, organisation & ledarskap och språk. De två tidigare är inte svårt att se varför, de sitter på en chefsposition och vill ha en djupare kunskap kring dessa ämnen. Vi likt personalcheferna ser vikten med en kontinuerlig *uppdatering* av ”hårda” ämnen som ekonomi. De mer ”mjuka” ämnena likt pedagogiska perspektiv tror vi snarare behöver en kontinuerlig *utveckling* då det inte endast är nya regler eller lagar utan utveckling av tankesätt och perspektiv.

Något som de flesta intervju personerna nämnde var just den språkliga delen. De arbetar alla på organisationer med mycket internationella kopplingar och har ofta kontakt med kunder och medarbetare som talar ett annat språk. Det skulle därför underlätta att prata andra språk då engelskan inte alltid fungerar som önskat. Lärarförbundet, SFS och TCO (2007) har i sin rapport sammanställt det arbetsgivare främst ser till vid anställning och en faktor är bland annat goda kunskaper i engelska. Vi frågar oss här ifall språk inte skulle kunna vara något tillval även i PA-utbildningen. Många studenter tror vi redan innan de tar examen har önskemål om vilken typ av organisation de vill söka sig till eller land de vill arbeta i. Därför tror vi att en satsning på språktillval eller en utbytetermin skulle kunna vara uppskattat av många PA-studenter. Inte bara för språkets skull utan även för att göra utbildningen mer internationell. Vi tror också att en starkare anknytning till engelska som är ett vanlig förekommande språk i många organisationer skulle hjälpa studenterna att vara mer förberedda för arbetslivet. Exempelvis hade mer engelsk litteratur kunnat användas och att någon gång under studietiden även skriva ett arbete på engelska. Vi har inte tittat närmre på Kristianstads kurslitteratur utan pratar utefter egna erfarenheter från PA-utbildningen i Lund.

Diskussionen kring ämneskunskaper för våra tankar till syftet varför PA-utbildningen är uppbyggd som den är samt hur målen ser ut för utbildningen. De båda programbeskrivningarna från Kristianstad Högskola och Lunds Universitet punktar upp utbildningens mål, vilken kunskap och kompetens examinerade studenter ska besitta. Den kompetens både Kristianstad Högskola och Lunds Universitet har uppsatt som mål med utbildningen är: självständigt, kritiskt och strategiskt arbete, förståelse för individ, organisation och samhälle, ett beteendevetenskapligt förhållningssätt, vetenskaplig metod, muntlig och skriftlig dialog samt fortsatta studier. Likheterna inom de båda programbeskrivningarna är något som finns inom de allra flesta utbildningar på högre nivå idag och det mål som vill ge studenterna förståelse för samspelet mellan individ, organisation och samhälle liknande inom PA-programmen i Sverige. Likheterna beskriver det som

Löfgren, Martinsson (2008) menar att PA-utbildningen inte är en yrkesutbildning och medför endast begränsade konkreta redskap för arbete som personalspecialist utöver den akademiska grunden. Målsättningen är istället att ge en bred teoretisk grund så att studenterna kan skapa sina egna redskap utifrån vad den aktuella situationen kräver. Det Haake & Löfgren, Martinsson (2009) skriver, att PA-utbildningen intar en mellanställning med att vara akademiskt inriktad med fokus på ett särskilt yrkesområde visar sig mer där programbeskrivningarna skiljer sig från varandra. Lunds Universitet utgår från ett individperspektiv och fokuserar på det vetenskapliga samt att utveckla personalvetarens identitet medan Kristianstad Högskola betonar vikten av organisationen och studentens förståelse för deras olika delar och personalfunktionen i dem. Båda är akademiskt inriktade men deras fokus på yrkesområde ser olika ut vilket vi tror gör att de är olika utformade.

5.3.2. Professionens påverkan på utbildningen

Det är inte bara PA-programmen vid Kristianstad Högskola och Lunds Universitet som ser olika ut. Akademikerförbundet (2009) skriver att innehållet varierar mellan utbildningsorterna och det idag inte finns någon samlad examenstitel för personalvetare likt civilingenjörer eller civilekonomer. Förbundet ser att ett tvärvetenskapligt huvudämne inom personalvetenskap skulle kunna stärka professionen och ge ett tydligare forskningsfält. Vi undrar ifall vi personalvetare inte skulle kunna dra nytta av att samlas under en gemensam examenstitel. Vår kompetens och yrkesroll skulle kunna bli mer tydlig både för arbetsgivare och studenter. Vi undrar även hur ett tvärvetenskapligt huvudämne skulle påverka yrkesgruppen eftersom vi håller med om att detta skulle kunna stärka yrkesgruppen och ge en tydligare forskningsanknytning men vet inte om det är den enda eller den rätta vägen att gå. Karlsson (2004) skriver att studenter kan få försvara sin utbildning då det inte finns någon tydlig yrkesroll och en osäkerhet på arbetsmarknaden. Liknande visas i Blückert & Wikströms rapport (2000) där studenter från mindre ”kända” utbildningar efter examen får marknadsföra sig själva mot den yrkesgrupp de anser sig tillhöra till skillnad från mer ”kända” utbildningar inom samma yrkesgrupp som mer ofta blir anställda på grund av sin examenstitel. Vidare beskriver Löfgren (2008) båda sidorna av myntet kring att göra just personalvetaryrket tydligare. En del menar att det bidrar till ”starka individer som i olika organisationerna kan hävda de beteendevetenskapliga och arbetsrättsliga perspektiven” (Löfgren, 2008, s. 109). Utbildningen kan optimeras med en stark identitet och tydligare yrkesdefinition. Andra menar däremot att det finns en risk att yrkesområdet blir för snävt vilket skulle minska antalet arbeten inom området. Genom anpassning till en tydligare yrkesdefinition och starkare identitet ser kritikerna också risker med att utvecklingen stannar eller går långsammare (Löfgren, Martinsson, 2008).

Både programbeskrivningarna och Akademikerförbundet SSR (2009) ser arbetsmarknaden för personalvetare idag som gynnsam och varierande med möjlighet till intressanta och utvecklande arbetstillfällen. Personalcheferna menar även att deras arbete men även HR-funktionen i stort är varierande och det behövs en breddad kunskap. Enligt kritikerna ovan finns risk att denna gynnsamma arbetsmarknad blir mer snäv och att utvecklingen kan sakta ner eller stanna av. Det är just risken med att yrkesgruppen skulle kunna bli snäv med en mindre varierad arbetsmarknad som gör att vi tvekar till att samla alla personalvetare under en gemensam examen. Vi undrar om det inte är just det att utbildningsprogrammen ser olika ut som gör att personalarbete på arbetsmarknaden också är så varierade? Är det bredden eller den fördjupade kunskapen som gör yrkesgruppen till vad den är idag? Eller är det både och?

5.3.3. Personalvetares kompetens

Ellström (1992) beskriver kompetens som individens potentiella handlingsförmåga i relation till en bestämd uppgift, situation eller kontext. Detta betyder att olika kompetenser kan visa sig vid olika tillfällen. Kunskap är något som ingår i kompetensbegreppet men utan att veta vad som ska göras med kunskapen och därmed kunna tillämpa den gör att nyttan av kunskapen blir mindre. Von Heland (2009) menar även att tillgängligheten till kunskap idag är stor och kunskaperna många gånger är flexibla. Detta är den stora skillnaden och steget mot kompetens och även därför kompetens är viktigare och har tyngre betydelse som konkurrensmedel än ren kunskap. Vi uppfattar detta som att det kan vara viktigare likt Löfgren Martinsson (2008) menar att skaffa sig kompetenser som kan användas för att i sin tur ta fram kunskaper och konkreta redskap kring en specifik situation än att inom utbildningen endast få konkreta redskap som den enskilde utbildningssamordnaren avgör krävs. Detta tror vi skulle göra studenterna begränsade då personalområdet är så otroligt brett och de konkreta kunskaper som krävs ser olika ut för varje arbete. Istället är just den kompetensen att själv kunna skapa sig redskap mer konkurrenskraftig än rena kunskaper kring personalarbete. Vi tror dock som personalcheferna nämner att utbildningen måste innefatta en del ämnen som ger mer konkret kunskap som exempelvis ekonomi och arbetsrätt. Ekonomi likaså arbetsrätt är kunskaper som ständigt måste uppdateras för att vara kompatibla med dagens arbetsmarknad. De är däremot också ämnen som ger studenten möjlighet till att se något från andra perspektiv för att senare ha kompetens att följa utvecklingen och kunna hålla sig uppdaterad. Vi tror därför att personalvetare efter examen har goda förutsättningar för att skapa sig de kompetenser som krävs för arbete som personalchef genom erfarenhet av personalarbete.

Frågan vi ställer oss är vilka kompetenser och vilken utbildning som krävs för att arbeta som personalchef? Enligt våra intervjupersoner behövs en grundutbildning på högre nivå. Utbildningen bör ha en beteendevetenskaplig grund men då arbetet i sig inte är rent beteendevetenskapligt behövs även ämnen som ekonomi, marknadsföring och arbetsrätt. Det kan innebära en personalvetarutbildning men enligt personalcheferna så kan de ämnena mycket väl innefattas från andra utbildningsgrupper också. Där utöver tycker personalcheferna att det krävs en bred erfarenhet från arbetslivet som kan hjälpa personen att skapa sig de kompetenser som krävs utöver en utbildning. Vidare kompetenser som de anser krävs för att arbeta som personalchef är kunskaper kring organisation och ledarskap samt helikopterperspektiv för att kunna se helheten. Ett intresse för organisationen och ett genuint intresse för människor ansågs även vara av betydelse. Liket en av intervjupersonerna uttryckte sig ”Med ett intresse kommer jag vara framgångsrik”. Andra egenskaper som ansågs viktiga var hög integritet, goda ledarskapsegenskaper, framförhållning, att kunna stå upp och tala, ta för sig och kunna argumentera för vad man tror på. Det faktum att vi endast intervjuat fyra stycken personalchefer kan göra att den sammanställning vi gör av kompetenser som krävs kan ifrågasättas om de är jämförbara med verkligheten. Vi vill förtydliga att det vi säger endast är en bild över hur det kan se ut. Dessutom skriver Lärarförbundet (2007) om studenters anställningsbarhet att arbetsgivare fäller avgörandet och utgör ett slags facit för vilken kompetens som krävs för att bli anställd. Alltså ser vi personalcheferna som en utmärkt spegel för vilken kompetens som krävs för att arbeta som personalchef.

Om vi gör en direkt jämförelse finns flera stora skillnader mellan en students kompetens efter examen som personalvetare och vad intervjupersonerna ansågs krävas för att arbeta som personalchef. När vi inledde den här undersökningen var vi väl medvetna om detta vilket även personalcheferna berättade i sina intervjuer. Vi tror att flera av de kompetenserna som personalcheferna anses nödvändiga för sitt yrke är av sådan karaktär att de uppnås eller ”skaffas” genom erfarenhet inom personalarbete. Det som kan vara intressant att påpeka är

dock att det även finns flera likheter, vi skulle vilja säga att alla de kompetenser som de båda programbeskrivningarna har i sina mål är av betydelse för arbetet som personalchef. Lärarförbundet, SFS och TCO (2007) har i sin rapport sammanställt det arbetsgivare främst ser till vid anställning. De viktigaste faktorerna ansågs av arbetsgivarna vara, samarbetsförmåga, referenser och initiativförmåga. Därefter följer, förmåga att uttrycka sig i tal och skrift, att utbildningen är yrkesinriktad, arbetslivserfarenhet, analytisk förmåga och goda kunskaper i engelska som faktorer med stor betydelse. Om vi ser till vad arbetsgivarna ansåg vara viktigt så innefattar även utbildningsmålen mycket av det exempelvis förmåga att uttrycka sig i tal och skrift vilket även av personalcheferna ansågs vara viktigt för att kunna tala för sig. Programbeskrivningarna skriver att grupparbete är en vanlig studieform och vilket vi ser som ett medel att skapa samarbetsförmågan som arbetsgivarna ansåg vara av stor betydelse. Arbetsgivarna beskrev det är viktigt att ta initiativ vilket vi anser ger studenterna än bättre förutsättningar då programbeskrivningarna skriver att ett av målen för studenterna är att bedriva självständigt arbete. Det som utbildningen dock faller på enligt arbetsgivarna är just högre inslag av engelska som vi diskuterat tidigare under ämneskunskaper och att PA-utbildningen inte är en yrkesutbildning. Att utbildningen inte är en yrkesutbildning ser vi i vårt sammanhang om personalvetare som en mindre betydande faktor då PA-utbildningen likt Löfgren, Martinsson (2008) menar inte är en yrkesutbildning. Därför bör inte heller arbetsgivare se det som en faktor hur hög grad av olika PA-program som är yrkesutbildningar. Däremot tror vi det är en helt annan sak att se utbildningen som yrkesförberedande och vill därför diskutera PA-utbildningarnas arbetslivsanknytning som vi tror påverkar studenternas yrkesförberedande.

5.3.4. Arbetslivsanknytning

Samverkan med arbetslivet varierar mellan de olika PA-programmen. Akademikerförbundet SSR (2009) skriver att utbildningarna idag ofta har en för svag koppling till arbetslivet där det i en del utbildningar ingår praktik. Företagsanknutna projekt är dock vanliga vid alla lärosäten. I programbeskrivningarna syns också att så är fallet för Kristianstad Högskola och Lunds Universitet. Här skiljer sig utbildningsprogrammen åt där Kristianstad stärker sin samverkan med arbetslivet genom verksamhetsförlagd utbildning (praktik), gästföreläsare och fadderverksamhet. De läser därmed en teoretisk bas som är bred och grundläggande i samverkan med de praktiska inslagen. I Lund läser studenterna en teoretisk bas som i första steget är grundläggande och sedan fördjupad kunskap som är ämnesinriktad i samband med olika typer av organisationsanknutna praktikfall. Detta kompletteras med fria kurser för att ge studenterna övriga grundläggande kunskaper som breddar. Enligt Högskoleverket (2004) har vikten av olika näringslivskontakter i någon form betonats starkt av både mottagare och studenter. Mottagarna betonar utbildningens betydelse för personal- och arbetslivsområdet samt att kontakterna med lärosäten både kan och måste öka. När det kommer till verksamhetsförlagd utbildning är de inte helt samstämmiga men vill ändå understryka betydelsen av att utbildningen får en stark arbetslivsanknytning. Karlsson (2004) uttrycker i sin avhandling; "Praktisk och teoretisk kunskap är ömsesidigt kopplade; utveckling av den ena återverkar på den andra" (Karlsson, 2004, s. 41). Vi som PA-studenter står inför ett dilemma, vilken typ av kunskap gör oss mer "önskade" att anställa? Är det den breda kunskapen som samverkar med flera praktiska inslag och förbereder oss praktiskt eller den fördjupade kunskapen som ger oss en djupare förståelse för organisationer från olika perspektiv genom att genomföra egna organisationsanknutna projekt?

5.3.5. Anställningsbarhet

Lindberg (2009) problematiserar frågan kring utbildningens syfte och mål i förhållande till anställningsbarhet. Han beskriver tre olika perspektiv på utbildning och hur det påverkar utformningen av och vilka metoder som används för att utforma utbildning. Diskussionen går vidare kring om utbildning ska skapa nyttiga, utvalda eller bildade individer. Nyttiga kunskaper är generiska och överförbara kunskaper där utbildningen är lösningsfokuserad med starka inslag av praktik, utvalda kunskaper där utbildningen sorterar ut konkurrenskraftiga studenter och utbildningen består av utmaningar i högt tempo med svårt och omfattande innehåll. Bildad kunskap där utbildningen utvecklar individens potential och utbildningen består av övningar med kritiskt förhållningssätt som tränar bildad kommunikation. Han påpekar att det inte är givet att alla tre perspektiv överensstämmer med något enskilt utbildningsprogram utan att delar av perspektiven finns inom ett och samma program. Avslutningsvis diskuterar Lindberg (2009) ifall det borde finnas motsättningar mellan perspektiven. Vi håller med Lindberg om att det inte borde finnas motsättningar mellan dem utan snarare att det finns delar inom alla perspektiven som kan bidra till mer verklighetsanpassad utbildning. Alla perspektiven motsvarar olika röster och argument till vad som på arbetsmarknaden och av arbetsgivare anses vara ”bra arbetskraft”. Inom olika sektorer eller endast olika organisationer finns olika bakgrunder som format värderingar och syften med hur strukturen och processerna inom den är uppbyggd. Därför tror vi också att en variation av dessa perspektiv inom utbildningen är bra. Däremot tror vi inte att alla utbildningsprogram måste ha lika stor påverkan från alla perspektiv utan att det snarare gynnar arbetsmarknaden och samhället om olika perspektiv är övervägande. Det tror vi gör att målen, utformningen och även studenterna ser olika ut och därmed i större grad kan motsvara de behov som finns på arbetsmarknaden. Den senare frågan blir, vilka behov finns? Hur borde fördelningen mellan typer av utbildningsprogram se ut? Vi håller med om att detta är svårt att veta speciellt eftersom arbetsmarknaden är under en ständig förändring. Vi tror att en ökad kontakt mellan lärosäten och arbetsliv likt Högskoleverket (2004) menar både kan och måste öka. I och med en starkare koppling där i mellan tror vi att även anpassningen av utbildningen inte behöver vara den långa och omfattande process det kan vara idag. Vi tror även att denna process skulle kunna förenklas och förkortas genom ett tydligare och gemensamt forskningsfält för personalvetare där förändringen av arbetsmarknaden och kompetenskrav skulle kunna uppmärksammas. Vi vill dock förtydliga att det vi menar med att inte stärka professionen och samlas under en gemensam examenstitel nödvändigtvis inte strider mot en starkare yrkesgrupp kopplat till HR och högre status som vi diskuterat i tidigare avsnitt.

Blückert & Wikström (2000) tar i sin rapport upp diskussioner kring vilken utbildning inom lika område som ger bättre förutsättningar till arbete efter examen. Där får studenter från mindre ”kända” utbildningar ansvaret att marknadsföra sin kompetens mot den del av arbetsmarknaden de anser sig tillhöra medan studenter från mer ”kända” utbildningar i högre grad får anställning trots arbetsgivarens önskemål om andra färdigheter. Inom personalvetarutbildningen tror vi samma dilemma kan finnas men kanske inte lika mycket mellan de olika PA-utbildningarna som gentemot utbildningar inom lika utbildningsområde, exempelvis beteendevetare. Personalcheferna beskriver att de likväl tror att ekonomer eller andra utbildningsgrupper innehar de kompetenser från grundutbildning som krävs för att utföra personalchefsarbete. Berglund (2002) menar att personalspecialisterna får kämpa för erkännande. Akademikerförbundet SSR (2009) vill värna om personalvetarens självständighet och specialistfunktion samt anser att personalvetare ska få en enhetlig examenstitel och tydligare yrkestitlar. Intervjupersonerna har alla beskrivit arbetet som brett och att många varierande uppgifter ingår. Hur förhåller sig då diskussionen kring en tydligare definition utav utbildningen och professionen till personalchefsyrket? Vi har tidigare analyserat och

diskuterat problematiken kring personalvetare som en enad profession. I förhållande till personalchefsyrket tror vi det snarare handlar om vad studenten gör efter examen än om professionsgruppen är tydligare. En personalchef uttryckte sig ”Viktigast är inte vilken utbildning du har utan vad du gör med den”. Visst tror vi att det skulle kunna bli mindre konkurrens med andra utbildningsgrupper om personalarbete och i förlängning personalchefsarbete om nyttan med personalvetare tydliggörs för arbetsgivare. Vi anser dock att risken finns att göra yrkesgruppen snäv och yrkestitlarna färre. Som tidigare sagt menar vi att vikten hos personalvetarstudenter som vill arbeta som personalchefer ligger i vad studenten gör med sin kunskap och kompetens från utbildningen. Det är det som vi tror gör en avgörande skillnad mot utvecklingen till att arbeta som personalchef.

5.4. Sammanfattning

Inledningsvis förde vi en diskussion kring begrepp där personalarbete ofta talas om med begreppet HR. Vi tycker att det bidrar till en vidare syn på personalarbete och kan göra arbetsmarknaden mer begripligt för nyutexaminerade. Dessutom tycker vi det kan bidra till en mer modern syn på personalarbete. Diskussionen fördes vidare kring vilken roll HR har inom en organisation. Vi anser att HR-arbete i sig inte är avgörande för att organisationen ska fungera men bidrar till en smidigare och mer konkurrenskraftig organisation.

Vi upplevde likt teorin beskrev att det är svårt att få en tydlig och enhetlig bild av hur chefsyrket ser ut, i vårt fall personalchefsyrket. Vi tycker dock att personalchefer kan ses som de flesta andra chefer, de befinner sig mitt i ett nätverk. Dessutom arbetar de enligt oss med större fokus inåt organisationen och dess medarbetare.

I frågan kring ifall personalvetare som professions ska stärkas och samlas under en gemensam examenstitel tycker vi inte att detta är något som nödvändigtvis skapar bättre förutsättningar för yrkesgruppen. Arbetsmarknaden för personalvetare är idag varierad och sorters arbetsuppgifter är brett, vilket skulle kunna minska ifall professionsgruppen blir mer enhetlig. Därför tror vi även att ett utbud av varierande utbildningsprogram för personalvetare kan gynna förhållandena på arbetsmarknaden. Däremot tror vi att nyttan med personalarbete och HR bör tydliggöras för arbetsgivare för att stärka professionsgruppens status på arbetsmarknaden. Ett första steg kan enligt oss vara att marknadsföra PA-utbildningen och nyttan med att personalarbete utförs av personalvetare.

När vi diskuterade personalvetares förutsättningar att nå positionen som personalchef kom vi fram till att de är goda. Det framkommer från flera källor att PA-utbildningen inte är en yrkesutbildning, som ger konkreta kunskaper inom personalarbete, utan snarare en yrkesförberedande utbildning. Då personalarbete är så varierat tror vi det är svårt att få konkret kunskap kring allt personalarbete och tycker därför att utbildningen ska ge just olika perspektiv och förståelse. I förhållande till personalchefsyrket tror vi att det handlar om vad studenten gör efter utbildningen som har en avgörande roll. Vi tror som sagt att personalvetare har goda förutsättningar för att skapa sig den kompetens som krävs för att arbeta som personalchef. Men detta just för att utbildningen är yrkesförberedande och inte en yrkesutbildning.

5.5. Förslag till vidare forskning

Under processens gång har vi stött på fler områden som skulle vara intressanta att se närmre på, inte minst i koppling till analys och diskussion. Vi har kommit fram till att dessa är några sådana frågor:

- Hur skulle yrkesgruppen personalvetare påverkas ifall professionen blir mer enhetlig?
- Hur väl erkänd är PA-utbildningen på arbetsmarknaden idag jämfört med den forskningen vi sett till?
- Hur ser arbetet som personalchef ut inom den offentliga sektorn?
- Hur förändras personalarbetet och personalchefsyrket i förhållande till att HR får allt större betydelse för organisationer?

Referenser

Abrahamsson, K (2002). Framtidens arbetsliv mellan överutbildning och underlärande – introduktion. I Abrahamsson, K, Abrahamsson, L, Björkman, T, Ellström P-E & Johansson, J(2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Akademikerförbundet SSR (2009). *Personalvetare*. Stockholm: Akademikerförbundet SSR.

Allio, R. J (2009). Leadership - the five big ideas. *Strategy and leadership*. Volym 37, nummer 2, sida 4-12 . Emerald.

Berglund, J (2002). *De otillräckliga - En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Stockholm: EFI vid Handelshögskolan.

Berglund, G & Fejes, A (2009). *Anställningsbarhet: perspektiv från högre utbildning och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.

Blückert, A & Wikström, S (2000). *Livet efter examen: hur förbereder vi studenterna för arbetslivet?* Uppsala: Enheten för utveckling och utvärdering.

Bridel, P (2010) HR should be buried and then given a seat on the board. *Human Resource Management International Digest*, volym 18, nummer 1, sida 5-7. Emerald Group Publishing Limited.

Cohen, L, Manion, L & Morrison, K (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.

Ellström, P-E, (1992). *Kompetens, utbildning och lärande I arbetslivet*. Stockholm: Publica

Grönmo, S (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber AB

Högskoleförordningen(1993:100) Bilaga 2. Examina på grundnivå – Mål.

Högskolelagen (1992:1434). 1kap § 8.

Högskoleverket (2004). *Utvärdering av personal- och arbetslivsprogrammen vid svenska universitet och högskolor*. Stockholm: Högskoleverket.

Kanter, R (1986). The Reshaping of Middle Management. *Management Review*. Volym 75, nummer 1, sida 19-21. Ebsco.

Karlsson, L. (2004) *Folkhälsopedagogen söker legitimitet*. Malmö: Lärarutbildningen Malmö Högskola.

Kotter, J. P (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free press. London: Collier macmillan

Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Linberg, O (2009). Nyttig, utvald eller bildad? Tre sätt att se på den högre utbildningens funktion. I Berglund, G & Fejes A (2009). *Anställningsbarhet: perspektiv från högre utbildning och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.

- Läraryrket, SFS & TCO (2007). *Jakten på anställningsbarhet – Om mötet mellan student och arbetsgivare*. Stockholm: Läraryrket, SFS & TCO.
- Löfgren, Martinsson, M (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor - om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Löfgren, Martinsson, M & Haake, U (2009) Mellan verktyglåda och kritisk reflektion: Om personalvetares anställningsbarhet. I Berglund, G & Fejes A (2009). *Anställningsbarhet: perspektiv från högre utbildning och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nationalencyklopedin* (2005) Göteborg: Bra Böcker AB.
- Patel, R & Davidson, B (2003). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Riksrevisionen (2009:28) *Studenternas anställningsbarhet: regeringens och högskolans insatser*. Stockholm: Riksrevisionen.
- Sandberg, B & Faugert, S (2007). *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderlund, J. & Bredin, K (2009) *Perspektiv på HRM - Nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö, Liber AB.
- Tseng, H-C, Tung, H-L & Duan, C-H (2010). Mapping the intellectual structure of modern leadership studies. *Leadership & Organization Development Journal*. Volym 31, nummer 1, sida 57-70. Emerald Group Publishing Limited.
- Trost, J (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet
- Von Heland, B. (2009). *Ledarskap för en lyckad vardag, en bra arbetsplats i en kreativ organisation*. Visby: Nomen
- Wilson, F (2003) *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. Malmö: Liber
- Yukl, G (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J. Harlow: Pearson Education.

Bilagor

1. Missivbrev

Hej xxx!

Vi vill med detta brev ge Dig som intervjuperson lite mer information om intervjun den x/x kl 0:00. Syftet med att intervjua Dig som personalchef är för att vi inom ramen för vår kandidatuppsats inom PA-programmet vill ställa Personal- och Arbetslivsprogrammet mot arbetet som personalchef. Vi vill med detta se förutsättningarna för en personalvetare att nå positionen som personalchef i senare arbetsliv.

Vid intervjutillfället kommer vi att vara två studenter närvarande. Den ena av oss kommer att sköta intervjun medan den andra kommer att vara uppmärksam på om eventuella följdfrågor kan komma att behövas samt föra kompletterande anteckningar. Intervjuerna ser vi helst att de spelas in för att vi vid bearbetning av de intervjuer vi genomfört ska kunna gå tillbaka för att lyssna och få en korrekt bild utav vad som sades. Därmed ökar trovärdigheten i vår uppsats. Inspelningen görs endast med Ditt godkännande.

Intervjuerna kommer vara konfidentiella, Dina svar kommer inte att redovisas tillsammans utan svaren kommer redovisas i teman tillsammans med svar från övriga intervjupersoner. Ditt namn eller organisationsnamn kommer inte nämnas. Du kan när som helst avbryta Ditt deltagande då det är helt frivilligt. Du kommer även få tillgång till den färdiga uppsatsen i mitten av juni.

Hör gärna av dig om du har några vidare frågor!

louise.jeanson@gmail.com

070 - 4572464

Med vänliga hälsningar

Louise Jeanson och Malin Karlsson

2. Intervjuguide

Bakgrund:

Berätta om din bakgrund och vad som har lett dig fram till ditt arbete som personalchef?

- Hur såg **utbildningstiden** ut? → Varför har dina val gjorts?
- Vilka tidigare **arbetslivserfarenheter/övriga meriter** har du?
- Hur såg ditt **första ”riktiga” jobb** ut? → med anknytning till det du arbetar med idag. → Varför det valet?
- Hur har din **karriärsutveckling** sett ut från det första jobbet mot ditt nuvarande jobb som personalchef? → Varför denna riktning? → Hinder på vägen?
- **Varför** vill du jobba som **personalchef**?

Personalchef:

Berätta om hur ditt arbete som personalchef ser ut?

- Hur ser dina **arbetsuppgifter** ut? → Hur kan uppgifterna **kategoriseras**? → vilken tidsfördelning/vanlig arbetsvecka?
- Vilken **kompetens** krävs? **Formell** och **Informell**? → kompletteringar utöver tidigare erfarenheter?
- Hur upplever du **kompetenskraven** på dig som personalchef? → Är de bestående eller behöver de kontinuerligt uppdateras? (organisationsperspektiv)

- Finns det någon **kompetens** som du själv skulle vilja **komplettera/uppdatera**? → Vilka? (individperspektiv)
- Vilka **organisatoriska möjligheter och hinder** upplever du?

PA-studenters förutsättningar:

Hur ser du på en personalvetares förutsättningar för att nå positionen som personalchef?

- Vilka **möjligheter** ser du?
- Vilka **svagheter** ser du?
- → **Ämneskunskaper/inriktning** som kan vara bra/mindre bra?

3. Brev med kompletteringsfrågor

Hej xxx!

Först vill vi tacka för intervjun som gav oss bra information och inspiration för uppsatsarbetet.

Vi har nu sammanställt intervjuerna från alla chefer och skulle nu vilja ställa ett par kompletteringsfrågor. En del har svarat på delar av dessa frågor men för att försöka få en tydligare bild ser vi gärna att alla besvarar nedanstående tre frågor.

1. Vilka egenskaper ser du att en bra personalchef bör ha?
2. Vilken betydelse har HR inom din organisation?
3. Vilken roll och betydelse har du som personalchef i organisationen?

Tack på förhand!
MVH
Louise och Malin