

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2020-01-17

HR-personalens möjligheter till kompetensutveckling

En kvalitativ studie

Agnes Claeson och Janne Arvola

Handledare
Agneta Wångdahl Flinck



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15hp
Sidantal:	42
Titel:	HR-personalens möjligheter till kompetensutveckling - En kvalitativ studie
Författare:	Agnes Claeson och Janne Arvola
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2020-01-13
Sammanfattning:	<p>Medarbetarnas kompetens är en viktig del av organisationens utveckling. Att åtgärda medarbetarnas kompetensluckor och hålla den professionella standarden uppdaterad krävs för att organisationer ska kunna möta arbetsmarknadens krav. HR-avdelningen får en viktig roll i det här, vilket även ställer krav på att HR-personal ständigt utvecklas. Den här kvalitativa studien har syftet att kartlägga och analysera vilka möjligheter HR-personalen har till egen kompetensutveckling. Uppsatsen har haft ett socialkonstruktivistiskt synsätt och en induktiv ansats har antagits. Det empiriska materialet har samlats in genom att sju semi-strukturerade intervjuer och en dokumentanalys har genomförts. Genom en innehållsanalys har det empiriska materialet bearbetats. Vilket lett fram till tre teman som är kompetensutveckling, organisatoriska förutsättningar och ansvar. Resultatet visade på att kontinuerlig utveckling är en viktig del av HR-yrket vilket kan ha olika tillvägagångsätt. De organisatoriska förutsättningarna visar på att det finns en budget att förhålla sig till och att riktlinjer upplevs av informanterna i form av medarbetarsamtal, verksamhetens mål, vision och struktur. Ansvar och initiativet för HR-personalens kompetensutveckling ligger till stor del hos dem själva däremot visar resultaten på att chefen har det yttersta ansvaret. Utifrån resultatet och teori är planering för HR-personalens kompetensutveckling, uppföljning och reflektion, förutsättningar i budget, att HR-personal utmanar sig själva och utbildning viktigt för deras kompetensutveckling. Förslag på fortsatt forskning kan vara att fördjupa sig inom en aspekt av HR-personalens möjligheter till kompetensutvecklingen, exempelvis det egna ansvaret i relation till deras egen kompetensutveckling.</p>
Nyckelord:	Kompetens, Kompetensutveckling, utvecklingsmöjligheter, HR, HR-personal, organisatoriska förutsättningar och ansvar.

Innehåll

Förord.....	i
1. Inledning	1
1.1 Tidigare forskning	1
1.2 Syftet	2
1.3 Begreppsdefinition.....	3
1.3.1 Kompetens	3
1.3.2 Kompetensutveckling	3
1.4 Disposition.....	3
2. Metod	4
2.1 Utgångspunkter	4
2.1.1 Socialkonstruktivism	4
2.1.2 Kvalitativ metod	5
2.1.3 Induktiv ansats	5
2.2 Genomförande	6
2.2.1 Urval av informanter.....	6
2.2.2 Intervjuer.....	6
2.2.2.1 Intervjuernas utformning	6
2.2.2.2 Intervjuernas genomförande	7
2.2.3 Dokument.....	8
2.2.4 Bearbetning av empiri.....	9
2.2.4.1 Innehållsanalys av intervjuer	9
2.2.4.2 Innehållsanalys av dokument.....	10
2.3 Kvalitet	10
2.3.1 Etik.....	11
2.3.2 Metoddiskussion	12
3. Resultat	14
3.1 Intervjuer	14
3.1.1 Kompetensutveckling	14
3.1.1.1 Utbildning	14
3.1.1.2 Interagera med kollegor	15
3.1.1.3 Nätverk.....	15
3.1.2 Organisatoriska förutsättningar.....	16
3.1.2.1 Ekonomiska förutsättningar	16
3.1.2.2 Organisatoriska riktlinjer	17
3.1.2.3 Utbildning	17
3.1.3 Ansvar	18
3.1.3.1 Eget ansvar.....	18
3.1.3.2 Chefens ansvar	19
3.2 Dokument.....	20
3.2.1 Medarbetarsamtal.....	20
3.2.2 Övriga dokument	21

4. Teori.....	22
4.1 <i>Litteratursökning och källkritik</i>	22
4.1.1 Litteratursökning.....	22
4.1.2 Källkritik.....	23
4.2 <i>Kompetensutveckling</i>	23
4.2.1 Kompetensutvecklingens betydelse.....	23
4.2.2 Tillvägagångsätt för kompetensutveckling.....	24
4.3 <i>Organisatoriska förutsättningar</i>	26
4.3.1 Ekonomiska förutsättningar.....	26
4.3.2 Organisatoriska riktlinjer.....	26
4.3.3 Utbildning.....	28
4.3.4 Reflektion i samband med kompetensutveckling.....	29
4.4 <i>Ansvar</i>	29
4.4.1 Eget ansvar.....	29
4.4.2 Chefens ansvar.....	30
5. Analys.....	31
5.1 <i>Kompetensutveckling</i>	31
5.1.1 Kompetensutvecklingens betydelse.....	31
5.1.2 Tillvägagångsätt för kompetensutveckling.....	31
5.2 <i>Organisatoriska förutsättningar</i>	33
5.2.1 Ekonomiska förutsättningar.....	33
5.2.2 Organisatoriska riktlinjer.....	34
5.2.3 Utbildning.....	36
5.3 <i>Ansvar</i>	37
5.3.1 Eget ansvar.....	37
5.3.2 Chefens ansvar.....	38
6. Diskussion.....	40
6.1 <i>Vidare forskning</i>	42
Referenser.....	43
Bilagor.....	a
<i>Bilaga 1, Intervjuguiden</i>	a
<i>Bilaga 2, Informationsbrev</i>	c
<i>Bilaga 3, Förfrågan att delta</i>	c

Förord

Först och främst vill vi tacka personerna som har ställt upp på intervju. Vi uppskattar ert engagemang och att ni tagit er tiden till att delta i den här uppsatsen.

Vi vill tacka vår handledare Agneta Wångdahl Flinck som genom hela processen har stöttat oss och bidragit med ovärderlig kunskap. Tack Agneta för ditt engagemang!

Med vänliga hälsningar
Agnes Claeson & Janne Arvola

1. Inledning

Medarbetarna är en viktig resurs för företagets framtid. Företag formas av sina medarbetare och deras kompetens styr vad företaget kan åstadkomma. Affärsutveckling och kompetensutveckling är faktorer som påverkar varandra (Hansson, 2005). Hansson (2005) beskriver hur *“Kompetens och kompetensutveckling har blivit något eftersträvan svårt utan reservation och förknippas med det goda arbetet (s.12)*. Kompetens är någonting som eftersträvas och ses som en fördel för företagets framgång. Medarbetares engagemang och kompetens ses som den nya faktorn för konkurrens. Vikten av att ta tillvara på alla medarbetares kompetens och kapacitet för lärande ökar enligt Hansson (2005). Medarbetarnas kompetens är dock en färskvara och i takt med att samhället, organisationen och individen utvecklas måste även medarbetarnas kompetens ständigt uppdateras. Inom ett företag kan kompetensutveckling utföras på olika sätt dock finns ett gemensamt syfte vilket är att skapa värde för medarbetarna, som bidrar till framgång i företaget. Att skapa värde innebär inte enbart ett värde i förhållande till lön utan att öka individens kunskaper, färdigheter, relationer, upplevelser och värdering (Hansson, 2005). Vem som är ansvarig för kompetensutveckling i företaget kan enligt Hansson (2005) vara allt från styrelsen till specialister. Personalspecialister och personalavdelning benämner Hansson (2005) som specialister. Ulrich och Brockbank (2007) poängterar att HR har en viktig roll för att organisationen ska öka konkurrensfördelar. HR-avdelningens arbete bidrar till att leverera affärsresultat och har en stor betydelse för företagets framtid. Genom att utveckla mänskliga färdigheter och organisatoriska förmågor som är bättre än konkurrenterna bidrar HR till ökade konkurrensfördelar. Det är viktigt att det arbete som HR gör är någonting som medarbetarna, cheferna, kunderna eller ägarna värderar högt för att organisationen ska bli konkurrenskraftig. För att HR ska bidra till en konkurrenskraftig organisation krävs det att deras kompetensluckor åtgärdas så fort och effektivt som möjligt (Ulrich & Brockbank, 2007).

Utifrån det här kan vi konstatera att medarbetarnas kompetens är en viktig del av organisationens utveckling. Utifrån tidigare nämnd litteratur som tar upp vikten av att HR ständigt utvecklas inom sin egen kompetens, anser vi att det ställer krav på deras egen kompetensutveckling. Vi har utifrån det här diskuterat vilka möjligheter HR-personalen har till egen kompetensutveckling. Det här anser vi är viktigt att lyfta eftersom HR tenderar enligt Ulrich och Brockbank (2007) ha en viktig roll för organisationens framtid och konkurrensfördelar. Därför anser vi att HR:s egen kompetensutveckling är betydelsefullt att uppmärksamma.

1.1 Tidigare forskning

I samarbete med Sveriges HR förening har Centrum för global human resource management genomfört en enkätundersökning på HR- medarbetare i Sverige. Resultaten från undersökningen presenteras i rapporten HR-undersökning 2017: en enkätstudie om HR-medarbetare i Sverige. Rapporten är skriven utav Freddy Hällstén, Anna Peixoto och Wajda Wikhamn. Syftet med enkätstudien är att utifrån HR-medarbetares perspektiv kartlägga vad HR-yrket innebär, hur organisationer arbetar med HR och utmaningar i HR-arbetet. Hällstén, Peixoto och Wikhamn (2017) anser att denna undersökning är

viktig för att kunna möta framtida utmaningar inom HR. Enligt Hällstén et al. (2017) saknas forskningsbaserade HR-undersökningar som grundar sig i individens perspektiv. Enligt resultaten från enkätundersökningen är det 72 procent av HR-medarbetarna som anser att det har den kompetens som krävs för att kunna möta HR-utmaningarna. HR-medarbetarna som har deltagit i denna undersökning anser att det i hög utsträckning har goda möjlighet till kompetensutveckling i arbetet. Under det senaste året har 76 procent av de HR-medarbetarna som har svarat på enkäten deltagit i någon kompetensutveckling.

Bailey (2015) utförde en studie där 17 anställda inom HR-yrket i Skottland intervjuades angående sina upplevelser kring professionell utveckling och vilken roll icke-formellt lärande hade i det. Enligt tidigare forskning som Bailey (2015) tagit del av, tenderar deltagande inom kontinuerlig professionell utveckling ske oregelbundet. Vilket fick Bailey att fråga sig ifall HR-praktiker håller sin professionella kunskap, personliga egenskaper och kompetenser uppdaterade. Ifall det finns en brist i medvetenheten av att behöva hålla sig uppdaterad. Bailey (2015) lyfter hur en hel del av den tidigare forskningen inom fältet har rört sig kring formell utbildning och hur det påverkar det professionella lärandet. Icke-formellt lärande är något som förekommer i mindre utsträckning och det är något Bailey (2015) fokusera på i den kvalitativa studien av HR-praktiker i Skottland.

Enligt tidigare forskning konstaterar Bailey (2015) att det blir svårare för yrkesprofessionella att hålla sina kunskaper, egenskaper och kompetenser uppdaterade i en arbetsmarknad som kräver snabb vidareutveckling. De individer som inte ständigt utvecklas riskerar inte bara att stanna upp utan riskerar enligt Bailey (2015) att hamna efter andra professionella inom arbetsmarknaden. Bailey (2015) lyfter fram tidigare forskning angående att utveckla professionella kunskaper, där det poängteras hur yrkesutövare bör inse att en stor del av deras professionella utveckling kommer äga rum under deras arbetsliv och inte i förberedande studier.

Syrigou (2018) har i sin avhandling fokus på hur HR professionellas roll är idag och hur professionalism inom yrket HR gestaltas utifrån upplevelser och uppfattningar från aktiva inom HR-yrket. Resultatet i Syrigous (2018) avhandling bygger på semistrukturerade intervjuer med HR-praktiker verksamma i England och visar exempelvis på att utbildningar ofta väljs bort av HR-praktiker på grund av tidsbrist.

1.2 Syftet

Med bakgrund från föregående redovisad litteratur anser vi att utveckling av kompetens är en viktig förutsättning både för individen och organisationens framgång. Därför anser vi att det är intressant att undersöka vilka möjligheter HR-personal har till egen kompetensutveckling. Utifrån Hr-personalens egna upplevelser, dokument och teori vill vi se vilka möjligheter HR-personalen har till egen kompetensutveckling. Det bidrog till att vi formulerade uppsatsen syfte enligt följande:

Syftet är att kartlägga och analysera vilka möjligheter HR-personal har till egen kompetensutveckling.

Med HR-personal avser vi personer som jobbar inom HR-yrket. Vilket innebär att HR-personalen i vår uppsats kan ha olika titlar och det kan vara alltifrån HR-chef, HR-generalist, HR-strateg, HR-specialist, HR-konsult och HR-direktör.

1.3 Begreppsdefinition

Nedan kommer vi att definiera två centrala begrepp för den här uppsatsen. Följande begrepp är kompetens och kompetensutveckling.

1.3.1 Kompetens

Det finns enligt Illeris (2013) inte en entydig uppfattning om begreppet kompetens och det poängteras efter ett par exempel hur det kan definieras på olika sätt. Illeris (2013) anser att det finns en likhet mellan de olika definitionerna i att det handlar om att vara kapabel till handlande i olika situationer som kan vara kända, okända eller till och med oförutsägbara för individen. Ellström (1992) talar i liknande termer och definierar kompetens som en individs potentiella handlingsförmåga till att utföra ett arbete i förhållande till en situation, uppgift eller kontext. Vilket även är liknande hur Granberg och Ohlsson (2016) definierar kompetens. Kompetens innebär enligt Granberg och Ohlsson (2016) att en individs handlingsförmåga är relaterad till en specifik situation eller sammanhang. Kompetens bör ställas i relation till sammanhanget för att individens ska kunna utföra sitt handlande.

1.3.2 Kompetensutveckling

Begreppet kompetensutveckling är enligt Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., och Davidson, B (2018) ett sammansatt begrepp av orden kompetens och utveckling. Kompetensutveckling definieras enligt Nilsson et al. (2018) att utföra planerade aktiviteter för medarbetarna, vilka syftar till att utveckla deras befintliga kompetenser. Med utveckling syftar Nilsson et al. (2018) på något som går att koppla till framsteg och förbättring. Utveckling anses vara ett positivt händelseförlopp eftersom det syftar till att nå något bättre än innan. Ellström (2010 i Kock, 2010) definierar begreppet i bredare termer. Kompetensutveckling kan enligt Ellström (2010 i Kock, 2010) innebära organisationsrelaterad och individrelaterad utveckling. Ellström (2010 i Kock, 2010) beskriver organisationers kompetensutveckling som en bred definition av ett antal möjliga åtgärder för att påverka antalet kompetenser inom en organisation. Det kan till exempel ske genom rekrytering, både formell eller icke-formell utbildning, lärande i dagliga arbetet och planerade förändringar av arbetsuppgifter. Enligt Ellström (2010 i Kock, 2010) kan kompetensutveckling innebära att en eller flera av tidigare nämnda åtgärder utförs inom en organisation. Kompetensutveckling kan enligt Ellström (2010 i Kock, 2010) på individnivå innebära alla de olika processer för lärande som utvecklar individens kompetens. Ellström (1992) beskriver att kompetensutveckling innebär att individens potentiella handlingsförmåga ökar i förhållande till situationen, uppgiften eller kontexten.

1.4 Disposition

Inledningsvis kommer vi att presentera uppsatsens metodkapitel där vi redovisar utgångspunkterna i studien, genomförandet, insamling och bearbetning av empiri har gått tillväga. Därefter avslutas kapitlet med ett avsnitt om kvalitetsaspekter och en metoddiskussion. Sedan redovisar vi det empiriska resultatet från intervjuer och dokumentanalys. För att sedan presentera uppsatsens teoretiska referensram. Som vi sedan använder som stöd till analys av resultatet. Uppsatsen avslutas med en diskussion och våra förslag för vidare forskning.

2. Metod

I följande kapitel redogörs och motiveras utgångspunkter som har valts i den här studien. Därefter presenteras studiens genomförande, hur vi har gått tillväga i urval av informanter, insamling av empiri och bearbetning av empirin. Till sist diskuteras ett antal kvalitetsaspekter i relation till vårt arbete. Metodkapitlet avslutas med en metoddiskussion.

2.1 Utgångspunkter

Nedan kommer vi att redovisa de utgångspunkter som vi har valt att använda oss utav i den här uppsatsen. Vi har valt att använda oss utav ett socialkonstruktivistiskt synsätt och utgår från en kvalitativ metod med en induktiv ansats.

2.1.1 Socialkonstruktivism

Vi utgick från ett socialkonstruktivistiskt synsätt, där ett genomgående tema är kritiken mot att ta ett fenomen för givet. Det finns enligt Wenneberg (2010) fyra nivåer inom socialkonstruktivismen och vi kom att förhålla oss till den första av dem i den här uppsatsen. En nivå av socialkonstruktivism är enligt Wenneberg (2010) att handlingar inte är endast givna av naturliga orsaker utan är socialt konstruerade. Wenneberg (2010) poängterar hur institutioner som samhället är uppbyggt kring är sociala konstruktioner och produkter av sociala processer. Angelöw, Jonsson och Stier (2015) poängterar hur begreppet används i många olika sammanhang och konstellationer men en av grundprinciperna är att besitta, vad de benämner som *“en kritisk hållning mot det förgivettagna”* (Angelöw et al. 2015, s.70). Att det vi tror oss veta om världen inte behöver vara en objektiv sanning enligt Lundin (2008, i Sjöberg & Wästerfors, 2008) men även att objekt i vår omgivning blir till först genom att vi benämner dem med ord. Det innebär även att språket blir av vikt inom ett socialkonstruktivistiskt synsätt eftersom det enligt Lundin (2008, i Sjöberg & Wästerfors, 2008) konstruerar vår sociala verklighet. Wenneberg (2010) betonar också att språk är socialt konstruerat, vilket innebär att vi behöver språket för att uppfatta och nå kunskap om vår sociala verklighet. En annan aspekt av socialkonstruktivism är enligt Angelöw et al. (2015) att sociala processer blir en grund till kunskap och det går inte nå kunskap utan sociala processer. Kunskap konstrueras genom interaktion i vardagen eller sociala sammanhang och det är genom de här situationerna olika versioner av kunskap sedan konstrueras. Angelöw et al. (2015) summerar att all social interaktion blir av intresse för studier av olika slag och att en bör hela tiden vara kritisk mot det vi kan observera i vår omgivning samt utgå från att allting inte är möjligt att uppleva objektivt. Angelöw et al. (2015) uppmanar läsaren till att alltid vara misstänksam mot de antaganden den har av världen och hur de kan yttra sig i olika sammanhang. Även att alltid ha i åtanke hur de begrepp som används för att söka förståelse inom ett socialt sammanhang är alltid beroende av var i världen vi befinner oss men även under vilken tidsperiod.

Vi utgick från ett kritiskt förhållningssätt utifrån framställningen ovan av socialkonstruktivism. Där en objektiv sanning var något problematiskt och att sociala interaktioner är grunden till kunskap. Utifrån de här premisserna behövde vi interagera med personer verksamma inom fältet för vår uppsats. Dels för att kunna nå kunskap om förutsättningar för personal inom yrkesgruppen HR men även för att kunna ta del utav vilka upplevelser de hade av det här. För att nå kunskap om deras verklighet och upplevelser behövde vi med språkets hjälp ta reda på hur de uttrycker sig angående deras

egen kompetensutveckling. Med hjälp utav en kvalitativ metod anser vi att föregående är möjligt, vilket vi kommer utveckla i nästan avsnitt.

2.1.2 Kvalitativ metod

I den här studien utgår vi ifrån en kvalitativ metod i form av intervjuer och dokument. Syftet är att kartlägga och analysera vilka möjligheter HR-personal har till egen kompetensutveckling. För att kunna uppnå syftet anser vi som sagt att det är viktigt att ta reda på hur HR-personalen själva upplever sina möjligheter till kompetensutveckling. Bryman (2018) poängterar hur kvalitativ forskning och dess strategier ofta fokuserar på ord och inte ämnar kvantifiera ett fenomen. Kvalitativ forskning innebär enligt Bryman (2018) ett fokus på att tolka och förstå den sociala verkligheten utifrån andra individers tolkningar. I det stora hela innebär det även enligt Bryman (2018) att kvalitativ forskning är konstruktionistisk eftersom sociala egenskaper är ett resultat av sociala interaktioner mellan individer. Det är enligt Bryman (2018) något som inte enbart finns utan är beroende av samspelet mellan individerna. Det är även något som går i linje med tidigare presenterade socialkonstruktivism, vilket vi ansåg stärkte anledningen till att använda en kvalitativ metod. Cohen, Manion och Morrison (2011) anser också att en kvalitativ metod är användbar för att ta reda på hur respondenten upplever det fenomen som undersöks. Det centrala i en kvalitativ metod är enligt Cohen et al. (2011) att skapa sig en förståelse hur respondenten upplever det aktuella fenomenet. Även Ahrne och Svensson (2015) beskriver att en kvalitativ metod är användbar när studien utgår från individens upplevelser och tankar kring ett fenomen. Utifrån det här ansåg vi att syftet för uppsatsen gynnas av kvalitativ metod eftersom fokus ligger på individers upplevelser av ett fenomen och deras beskrivning av kompetensutveckling.

2.1.3 Induktiv ansats

En induktiv ansats har applicerats på den här studien. Vilket innebar att empirin kom att styra uppsatsens teori. Vi var medvetna om att vara helt induktiv i en process är inte möjligt, däremot använde vi oss av en induktiv ansats i den grad som det var möjligt för att uppnå vårt syfte. För att ta reda på hur HR-personalen upplevde egen kompetensutveckling ansåg vi att en induktiv ansats var relevant. Bryman (2018) diskuterar den induktiva synen i en kvalitativ metod. Enligt Bryman (2018) innebär det i grunden att empirin kommer styra vilken eller vilka teorier som är relevanta i studien och analysen av empirin. Induktiv ansats är även något som Jacobsen (2017) diskuterar. Enligt Jacobsen (2017) krävs det att forskaren har så ett öppet sinne som möjligt för att empiri ska styra teorin. Däremot poängterar Jacobsen (2017) att vara helt induktiv är inte möjligt för att oavsett kommer forskaren att ha antagande och fördomar under insamling av empiri.

Fejes och Thornberg (2015) beskriver det som ett förhållningssätt där teorier läggs åt sidan samtidigt som ambitionen är att analysera data öppet och fördomsfritt, i den mån det är möjligt. Samtidigt bör en försöka att inte låta förförståelsen styra processen och Fejes och Thornberg (2015) gör liknelsen i att sätta den inom parentes. Fokus i ett sånt här förhållningssätt kan exempelvis ta sig form av att identifiera teman eller begrepp i empirin utan hjälp av tidigare teori. Vilket var något vi anammade under innehållsanalysen av empirin och det är något som vi kommer presentera utförligare i kapitel 2.2.4 (s.9).

2.2 Genomförande

Nedan presenteras studiens genomförande. Urval av informanter, insamling av empiri i form av intervjuer och dokument och till sist hur vi har gått tillväga när vi har bearbetat och analyserat den insamlade empirin.

2.2.1 Urval av informanter

För att besvara syftet blev det centrala i vår studie att nå HR-personalens upplevelser för deras egen kompetensutveckling. Organisationerna och informanterna kom att förbli anonyma i denna uppsats. Vilket innebär att informationen om organisationerna och informanterna är begränsande. För att få tillräckligt med underlag har vi valt att kontakta HR-personal i sju olika organisationer inom offentlig verksamhet, biståndsorganisationer och stiftelser. Informanterna i den här studien hade olika befattningar, erfarenheter och arbetsuppgifter inom HR-yrket. Vi ansåg att det var betydelsefullt för vår studie om informanterna på något sätt arbetar med kompetensutveckling gentemot andra i organisationen. För att försäkra oss om att informanterna arbetar med kompetensutveckling gentemot andra i någon utsträckning, ställde vi vid behov följdfrågor under processen av att kontakta personer inom HR. Det tillvägagångssättet var för att förvissa oss om att de arbetar med kompetensutveckling gentemot andra i deras organisation. Alvesson (2011) benämner två sorter av urval i en kvalitativ studie, representativt och kvalitetsurval. Det förstnämnda är i korthet att få med informanter från ett brett spektrum utifrån forskningssyftet. De här olika informanterna kan då representera olika nivåer eller aspekter av fenomenet för att ge en bredare förståelse. Kvalitetsurval är enligt Alvesson (2011) när informanter väljs ut mer specifikt utefter till exempel förförståelsen att de besitter en god kunskap och gör dem relevanta för intervjuer. Det kan enligt Alvesson (2011) handla om att de har erfarenhet eller kunskaper som gör just deras svar relevant för studien i fråga. Alvesson (2011) betonar även att en kombination av de här två urvalen är att föredra, med andra ord ett visst mått av representativitet ihop med utvalda informanter utifrån kvalitetsaspekter. Sammanfattningsvis i den här uppsatsen kommer olika befattningar inom HR-yrket vara representerade och kvalitetsaspekten blir, att i alla de olika befattningarna arbetar informanterna i olika utsträckningar med kompetensutveckling gentemot andra i deras organisation.

2.2.2 Intervjuer

Den huvudsakliga källan för att samla in empiri till den här uppsatsen har varit intervjuer. I en kvalitativ studie är intervjuer ett utav de vanligaste tillvägagångssätten (Bryman, 2018). Metoden skapar utrymme för flexibilitet och det kan exempelvis vara genom att inte göra för strukturerade intervjuer. Utgångspunkten i kvalitativ forskning är att ta del deltagarnas perspektiv, vad deltagarna anser är viktigt och betydelsefullt. För att kunna ta del av detta är det till fördel att intervjuerna är ostrukturerade, det skapar utrymme och möjlighet att komma åt individens syn på världen (Bryman, 2018). Intervjuer kan vara ostrukturerade i olika grad och nedan kommer vi specificera vilken grad av struktur vi valde för att konstruera intervjuguiden.

2.2.2.1 Intervjuernas utformning

För att uppsatsens syfte skulle uppnås krävdes det att vi under intervjuerna samlade in HR-personalens upplevelser och tankar kring deras egen möjlighet till kompetensutveckling. Att använda en struktur som Denscombe (2018) kallar för semistrukturerad anser vi har varit en givande struktur för att uppnå syftet. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren utgår från ämnen och frågor men att det finns en viss flexibilitet,

då ordningsföljden kan anpassas utefter deltagaren svar. En semistrukturerad intervju skapar även utrymme för deltagarna att utveckla sina svar (Denscombe, 2018). Bryman (2018) nämner att semistrukturerade intervjuer handlar om att utgå från en lista med teman vilket han kallar för intervjuguide. Innan den första intervjun så utformade vi en intervjuguide (Bilaga 1) som vi har använt under alla intervjutillfällen. Dock så har olika följdfrågor och uppföljningsfrågor behövt ställas under intervjun för att anpassa oss utefter individens upplevelser kring kompetensutveckling. Enligt Bryman (2018) är det till fördel att vara flexibel och anpassa sig utefter deltagarnas riktlinjer i en kvalitativ intervju då det är viktigt att fånga upp deltagarnas upplevelser och vad personerna anser vara viktigt i relation till fenomenet.

Innan första intervjun kan det enligt Bryman (2018) vara till fördel att göra en pilotstudie för att se hur intervjuguiden fungerar och skaffa sig erfarenheter till intervjutillfället. Att utföra en pilotstudie fanns det i vårt fall inte möjlighet till på grund av att första intervjutillfället uppstod tidigare än förväntat. Däremot skickade vi intervjuguiden till en person som genom sitt arbete har kunskap inom ämnet. Läsaren fick inte information om syftet till vår uppsats innan läsningen. Tillbaka fick vi återkoppling med relevanta förslag och en sammanfattning över vad personen ansåg att vi skulle få utav intervjuguiden.

2.2.2.2 Intervjuernas genomförande

Det genomfördes sju intervjuer, varav i en av intervjuerna deltog det två informanter. Vilket betyder att vi totalt intervjuade åtta informanter. För att materialet ska vara representativt krävs det att urvalets storlek inte ska vara färre än sex personer utan att tio till femton intervjuer är rimligt. Sex till åtta personer är ett antal som ökar materialets säkerhet, dock så krävs det fler för att göra en jämförelse mellan olika grupper (Eriksson-zetterquist & Ahrne, 2015 i Ahrne & Svensson, 2015). Vi hittade successivt nya informanter, vilket innebär att vi inte hade förutbestämt antalet. I en kvalitativ studie används ett kumulativt tillvägagångssätt enligt Denscombe (2018) för att bestämma urvalets storlek. Vilket betyder att antal deltagare fastställs inte innan utan urvalet ökar tills forskarens anser att det är tillräckligt och nya deltagare inte tillför någon ny information (Denscombe, 2018). Detta kallar Eriksson-zetterquist och Ahrne (2015 i Ahrne & Svensson, 2015) att forskare uppnått en mättnad då svaren från deltagarna upprepas. Dock så var vi tvungna att dra en gräns vid sju intervjuer för att intervjuerna, utskrifterna av intervjuerna och analysen av datan var tidskrävande, vilket även Bryman (2018) poängterar att det kan vara. Så i förhållande till arbetets tidsperspektiv och att vi såg liknande mönster i intervjuerna uppstod ett visst mått av mättnad, vilket bidrog till att vi kände oss tvungna att dra gränsen vid sju intervjuer.

Under intervjun var vi alltid två personer. En utav oss höll i själva intervjun och utgick från vår intervjuguide medans den andra personen ställde följdfrågor. Ett möjligt sätt att underlätta intervjuprocessen är enligt Alvesson (2011) att vara två intervjupersoner vid varje intervju. Eftersom en då kan fokusera på att leda intervjun och den andre kan observera, men även flika in med reflektioner och följdfrågor vid behov. Observatören kan enligt Alvesson (2011) ha en övergripande bild av förloppet och därmed kunna styra intervjun vid behov. Det här var något vi märkte var av fördel under intervjuerna då den som ledde intervjun och informanten ibland kunde fastna i något resonemang, inte vara på samma linje eller helt enkelt inte beröra en för uppsatsen relevant aspekt. Det var här

den andra av oss kunde gå in och ställa en ytterligare fråga i något fall där diskussionen inte flöt på eller bara för att bredda resonemanget. Vi såg en stor behållning i att vara två intervjupersoner, då det även skapade en trygghet i att veta att ifall den som intervjuade missade någon aspekt från intervjuguiden så kunde den andre flika in. Däremot lyfter Alvesson (2011) visserligen fram en eventuell negativ aspekt av att vara två intervjupersoner. Alvesson (2011) beskriver att informanten möjligen upplever situationen som än mer komplex eller anpassar sig ytterligare på premissen av att vi är två. Däremot är informanterna i den här studien i en för dem bekant kontext eftersom vi besökte deras arbetsplatser och genomförde intervjuerna där. Vilket vi tänker bidrar till en för dem trygg kontext att anpassa sig efter. Det i kombination med att vi är studenter, ansåg vi skapade en situation där informanterna hade en fördelaktig situation. Vilket eventuellt väger upp möjliga reaktioner av att vi var två stycken.

I samtycke från informanterna spelade vi in alla intervjuer. I informationsbrevet (Bilaga 2) informerades informanterna om vår önskan att spela in intervjuerna. Det krävs dock enligt Denscombe (2018) att deltagaren bekräftar att man får spela in. Så i början av varje intervju frågade vi först om deltagarna hade läst informationsbrevet men förtydligade även genom att ytterligare fråga om tillåtelse att spela in och specificera hur inspelningen skulle användas efteråt.

Direkt efter varje intervju satte vi oss ner tillsammans för att skriva ner våra tankar, intryck och upplevelser kring intervjun. Vi diskuterade sen vad vi individuellt hade noterat efter intervjun, vilka eventuella hinder vi upplevde, ifall intervjuguiden var tillräcklig och vad vi skulle kunna göra annorlunda vid nästa tillfälle. Det här var även ett bra tillfälle att diskutera våra roller under intervjun och huruvida vi behövde ändra vårt beteende för att underlätta intervjuerna.

2.2.3 Dokument

I anslutning till intervjuerna efterfrågades dokument vilka informanterna ansåg berörde deras kompetensutveckling. I de flesta fall var dokumenten som informanterna föreslog till oss olika mallar för medarbetarsamtal men det förekom även andra dokument om policys och kompetensutveckling. Förfrågan till att ta del av dokumenten skedde alltid i slutet av intervjun och det poängterades hur konfidentialitet gällde även angående dokumenten. Vi klargjorde att dokumenten endast skulle användas till uppsatsen och att vi inte skulle använda beskrivningar eller namn som kunde härledas till deras organisation. Angående analysen av dokument listar Cohen et al. (2011) ett antal kriterier hur en kan granska autenticiteten bland dem. Där några exempel är när det är skrivet, vem som har skrivit dokumentet och var det kommer ifrån. Våra erhållna dokument var främst medarbetarsamtalsmallar och var skrivna av någon inte specificerad person för organisationen. Dokumenten handlade om hur medarbetarsamtal skulle utföras och vad det skulle innehålla. Tidpunkt för när medarbetarmallarna var skrivna var inte alltid utskrivet och författarens namn var som sagt inte utskrivet, däremot förekom det organisationens namn och utifrån det ansåg vi dem vara trovärdiga. Det fanns även några dokument som handlade om övergripande policys eller om kompetensutveckling och de var också skrivna av ej specificerade personer men hade organisationens namn i dokumentet. Vi utgick överlag från att dokument erhållna från anställda inom organisationerna borde vara pålitliga källor till information.

2.2.4 Bearbetning av empiri

För att få en noggrann analys av vad informanter har sagt och när deras språk angående ett fenomen är i fokus anser Bryman (2018) att det behövs en inspelning men även en transkribering. En transkribering innebär enligt Bryman (2018) att intervjuinspelningen skrivs ner, vilket ger en större kontroll av vad som sagts och ger en möjlighet att återvända till empirin vid upprepade tillfällen. Transkribering av intervjuer är tidskrävande, dock så underlättar det tolkningsarbetet vilket är något som Bryman (2018) och även Alvesson (2011) poängterar. Transkriberingen gjordes av en av oss inom ett dygn efter varje intervju. Därefter lyssnade den andra på intervjun och läste igenom transkriberingen för att få en helhetsuppfattning av intervjun, fylla i eventuella bortfall av ord och för att redigera oklarheter som framkommit. Under både processen där en hade huvudansvar för själva transkriberingen och när den andra lyssnade igenom markerades ord, meningar och stycken, som belyste det vi ansåg var relevant i förhållande till uppsatsens syfte. Det gjordes genom att vi kommenterade i dokumentet och vid nästkommande tillfälle bearbetades var och en och diskuterades tillsammans. För att se ifall vi såg relevanta aspekter i förhållande till uppsatsens syfte men även en möjlighet för oss att bekräfta ifall vi såg liknande saker i transkriberingarna. I en kvalitativ studie är det till fördel att påbörja och kontinuerligt göra analysen för att det bidrar till ett medvetande om vad materialet innehåller, vilket skapar förutsättningar för kommande intervjuer (Bryman, 2018). Att göra likt ovanstående beskrivning var tidskrävande men vi ansåg att det var en fördel för att vi båda skulle skapa oss en närhet till materialet och utgå från samma förutsättningar. Analysen av materialet började redan när vi läste igenom transkribering och vi valde att bearbeta vårt material utifrån en metod som Denscombe (2018) benämner som innehållsanalys.

2.2.4.1 Innehållsanalys av intervjuer

För att analysera empirin använde vi oss utav en innehållsanalys och Denscombe (2018) beskriver den metoden som användbar till alla sorters texter. En anledning är för den tillåter en att göra uppdelning av en vald text, vilket innebär att vi kunde ta en intervju och systematiskt dela upp den i delar som vi sedan kunde analysera. De här delarna kan enligt Denscombe (2018) vara av olika storlekar, exempelvis i formen av ord, meningar eller hela stycken. I vårt fall innebar det att vi läste igenom intervjuerna med utgångspunkt i vårt syfte för att lokalisera meningar eller stycken som var relevanta. De här meningarna eller hela stycken som var av intresse kodades enligt principen Denscombe (2018) beskriver i innehållsanalys, vilket innebär att kommentarer gjordes om vad vi trodde skulle vara relevant för att besvara vårt syfte. Kodningen kunde vara av olika omfattning men var främst noteringar i sidan av dokumentet för att underlätta ytterligare analyser. Denscombe (2018) beskriver de sista stegen i en innehållsanalys som en beräkning av de olika kodade enheterna för att kunna analysera deras frekvens i empirin och ifall de överensstämmer med andra enheter. I det här fallet innebar det att vi kunde ta de enheter vi fick efter kodningen och leta efter mönster i alla intervjuer. För att ytterligare underlätta processen gick vi på nytt igenom alla transkriberade intervjuer och färgmarkerade utefter de teman vi hade lokaliserat. Det underlättade sedan utformningen av resultatet då vi snabbt kunde återgå till teman med hjälp av färgkodningen och tillhörande kommentarer. Följande tre teman är kompetensutveckling, organisatoriska förutsättningar och ansvar. Det kommer att presenteras utförligare i resultatet under kapitel 3 (s.14).

2.2.4.2 Innehållsanalys av dokument

Vi nämnde i avsnittet ovan hur innehållsanalys enligt Denscombe (2018) går att använda till alla sorters texter. Vilket innebar att vi applicerade samma principer om att dela upp en text för att analysera våra dokument. Skillnaden blev här att efter intervjuerna hade vi formulerat ett antal teman. Utifrån teman och syftet kunde vi genomföra en innehållsanalys av dokumenten. Enligt premisserna Denscombe (2018) lägger fram angående kodning och kommentering kunde vi lokalisera ord, meningar och stycken vilka vi ansåg vara relevanta efter analysen av intervjuerna. Delvis för att se ifall dokumenten bekräftade teman från intervjuerna men även för att se ifall det förekom skillnader.

2.3 Kvalitet

För att diskutera kvaliteten i en kvalitativ studie använder Fejes och Thornberg (2015) sig utav begreppet kvalitet. Kvalitet är ett överordnat begrepp som innebär att en kvalitativ studie ska vara noggrann, systematisk och väl genomförd. Begrepp såsom trovärdighet och tillförlitlighet användas för att ta reda på hur systematiskt och noggrann forskare har varit under hela forskningsprocessen. För att undersöka resultatens trovärdighet och tillförlitlighet är det till fördel att granska studiens tillvägagångssätt i förhållande till datainsamling och analys (Fejes & Thornberg, 2015).

Enligt Denscombe (2018) går det inte att upprepa förutsättningarna för en social kontext eftersom tiden är en faktor. Det ihop med svårigheten att hitta motsvarande människor att upprepa studien med och att den sociala inramningen har förändrats. Denscombe (2018) lyfter dock fram hur kvalitativa forskare är medvetna om det här men ändå eftersträvar en verifiering. En möjlig metod att säkerställa kvalitén inom kvalitativ forskning är från Lincoln och Guba (1985, i Denscombe 2018) och i den lyfts tre huvudkategorier fram. Vi har använt oss av premisserna för grundande data i den här uppsatsen. Det innebär enligt Lincoln och Guba (1985, i Denscombe 2018) att forskarna tillbringar mycket tid på fältet och får en omfattande empiri att kunna granska detaljerat, till exempel i form av texter. Vilket innebär vad Denscombe (2018) beskriver som en solid grund för slutsatser från data och skapar i förlängningen en trovärdighet. Utifrån de här premisserna och tidigare presenterade kriterier angående representativitet i intervjuernas genomförande (2.2.2.2, s. 7) anser vi att kvalitén på empirin till den här uppsatsen har ett mått av representativitet. Då sju stycken intervjuer genomfördes med sammanlagt åtta stycken personer verksamma inom HR-yrket. Vi är medvetna att det inte på något sätt är generaliserbart för hela HR-yrket inom Sverige eller för den del resten av världen, men vi anser ändå att mängden material bör ge möjligheten att presentera en inblick av verksamma inom yrket och deras upplevelser av kompetensutveckling.

En ytterligare aspekt av kvalitet är vad Denscombe (2018) benämner som tillförlitlighet. Det är ett begrepp som grundas i liknande resonemang likt pålitlighet, vilket Lincoln och Gruba (1985 i Denscombe 2018) framställer som ett förhållningssätt där forskare är tydliga med vilka procedurer och beslut som tagits för att nå fram till resultatet. Det är med hjälp av den här informationen möjligt att resonera kring ifall en annan forskare hade kommit fram till jämförbara resultat. Denscombe (2018) poängterar att det troligen inte går att säkerställa ifall en forskare skulle komma fram till samma resultat ifall den skulle upprepas med samma verktyg som föregående forskare använde, däremot är ovan nämnda metod en möjlighet till att hantera det här i den utsträckning som är möjligt inom kvalitativ forskning. Sammanfattningsvis innebär tillförlitlighet enligt Denscombe

(2018) att forskarna ska redogöra utförligt för vilka metoder som använts, hur datan har analyserats och tydligt redovisa beslut som tagits under processens gång. Fokus i den här uppsatsen blev att utföra det här så detaljerat som möjligt för att underlätta för andra att granska forskningsprocessen. Vi har gjort detaljerade redovisningar av våra tillvägagångssätt men vi ansåg det relevant för att skapa en förståelse för processen men även för att ge läsare en chans att, likt kriterierna i ovanstående genomgång av tillförlitlighet, få möjligheten att skapa sig en uppfattning om den här studien hade gått att upprepa med jämförbara resultat.

2.3.1 Etik

I föregående avsnitt har förloppet till insamlingen av uppsatsens empiri beskrivits. En väsentlig aspekt är att det har skett enligt Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer, vilka utgår från principen att alla samhällets medborgare har rättigheten att behålla sin integritet gällande livsförhållanden. Det definieras individskyddskravet av Vetenskapsrådet (2002) och innebär specifikt att en individ inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning. De här grundprinciperna måste forskningen förhålla sig till för att uppnå forskningskravet. Ett krav att forskning bedrivs för samhället och dess medlemmar, men även att det enligt Vetenskapsrådet (2002) är väsentligt och håller hög kvalitet. De här grundprinciperna för forskning är inte tillräckliga utan Vetenskapsrådet (2002) utvecklar individskyddskravet i fyra olika steg som bör vara utgångspunkt inom forskning. De definieras informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vetenskapsrådet (2002) beskriver informationskravet i termer av att forskare bör informera deltagare i en undersökning om studiens syfte, hur den kommer genomföras och deltagarens roll. Det bör framgå vilka forskarna är, var de är verksamma samt vilka villkor deltagarna har ifall de ställer upp. Deltagande ska vara frivilligt och även möjligheten att avbryta medverkan ska finnas. Till att börja med informerades deltagarna till den här studien om våra namn, vårt lärosäte och vad syftet med uppsatsen var, i ett första mail med en förfrågan om att delta (Bilaga 3). Den förfrågan fungerade även som ett, vad vetenskapsrådet (2002), definierar som samtyckeskrav vilket innebär att deltagarna själva får bestämma om de vill delta eller inte. Ifall de sedan svarade positivt till att medverka fick de ytterligare information i form av ett informationsbrev (Bilaga 2) inför intervjun, där vi poängterade att medverkan var frivillig och att den kunde avbrytas när som helst. Där fanns även en förfrågan om samtycke till att spela in intervjun och en förklaring till hur inspelningen skulle behandlas för att behålla störst möjliga konfidentialitet. Där specificeras att varken namn eller beskrivningar som skulle kunna härleda till deltagarna som individer, skulle förekomma. Det gjorde vi för att uppnå vetenskapsrådets (2002) kriterier för konfidentialitetskravet, vilka är att alla deltagares personuppgifter ska behandlas så att obehöriga inte kan ta del av dem och att eventuella beskrivningar bör hållas mellan forskarna endast. Informations och samtyckeskravet kontrollerades även muntligt inför intervjuerna för att säkerställa att deltagarna hade läst informationsbrevet (Bilaga 2) där information om ovanstående specificerades. Vid osäkerhet upprepade vi informationen för deltagarna. Vetenskapsrådets (2002) fjärde steg är nyttjandekravet och innebär i stora drag att uppgifter från deltagare som varit till grund för vår empiri inte får användas till annat än forskningsändamål. Det kan till exempel innebära att det inte får användas till kommersiellt bruk eller vad vetenskapsrådet (2002) definierar som andra icke-vetenskapliga syften. Det har alltid poängterats vid varje intervju att allt som sägs under intervjun kommer endast användas till vår kandidatuppsats. Föregående har beskrivits vid mer än ett tillfälle och exempelvis upprepats när vi frågat efter dokument från organisationerna.

2.3.2 Metoddiskussion

I uppsatsen definieras begreppet kompetensutveckling i avsnitt 1.3 (s.3) utefter ett antal källor och i breda termer. Vi har valt att inte avgränsa begreppet, exempelvis till enbart avsedda aktiviteter för kompetensutveckling. Vi anser att med en snävare avgränsning av begreppet kompetensutveckling hade vi inte uppnått syftet med uppsatsen. För att uppnå uppsatsen syfte är det som tidigare nämnt viktigt att ta reda på hur HR-personalen själva upplever deras möjligheter till kompetensutveckling. Därför anser vi att det är viktigt att informanterna själva får definiera vad kompetensutveckling betyder för dem. I början av intervjun fick varje informant beskriva vad kompetensutveckling betyder för dem. Det här tillvägagångssätt gjordes för att skapa utrymme för informanterna att beskriva deras egna upplevelser angående deras möjligheter till egen kompetensutveckling. I en kvalitativ studie är det enligt Bryman (2018) en fördel att vara flexibel och låta informanterna välja riktning, för att det bidrar till kunskap om vad informanterna upplever vara viktigt i förhållande till det undersökta fenomenet. En möjlig nackdel med att inte avgränsa eller definiera begreppet kompetensutveckling åt informanterna är möjligen att informanterna inte kan beskriva kompetensutveckling. Eftersom vi har försäkrat oss om att informanterna arbetar med kompetensutveckling i någon utsträckning gentemot andra i organisationen anser vi att det inte blev ett problem. Då vi anser att informanterna har kunskap och erfarenhet angående kompetensutveckling.

Vi har tidigare nämnt i Intervjuernas utformning (2.2.2.1, s. 6) hur Bryman (2018) föreslår en pilotstudie och poängterar hur det kan vara en fördel innan en studie inleds. Visserligen har vi tidigare nämnt att omständigheterna tillät oss inte att göra likt ovan beskrivna tillvägagångssätt. Men en förundran kvarstår hur det eventuellt hade påverkat den här studien. Möjligen hade det blivit annorlunda ifall vi först hade genomfört en intervju med någon aktiv inom HR-fältet för att efteråt avgöra vilka frågor eller teman som eventuellt behövde korrigeras i intervjuguiden. Nu kunde vi inte ändra på intervjuguiden efter första intervjun och använde samma under alla intervjuer, eftersom vi ville ha ett resultat utefter liknande förutsättningar. Med en pilotintervju som inte hade varit med i resultatet hade vi fått underlag att ändra intervjuguiden. Som nämnt tidigare skickades intervjuguiden däremot till en person som genom sitt arbete har kunskap inom ämnet. Vi är medvetna om att det här är inte var i likhet med att vad Bryman (2018) benämner pilotstudie. Däremot ansåg vi att detta var givande för att någon utifrån fick ge återkoppling på intervjuguiden och en sammanfattning på, vad personen ansåg, att vi skulle få utav intervjuguiden.

Något vi anser är av vikt att poängtera är att vi under processen av kontakt med HR-personal har valt bort bland annat intervjuer i form av telefonintervjuer eller skype-intervjuer. Vi har valt att tacka nej eller frågat om en fysisk intervju då vi ville att alla informanter i vår studie skulle ha samma förutsättningar och vi anser att träffa informanterna på deras arbetsplatser var för dem en bekvämare situation.

Som nämnt tidigare i kvalitetsavsnittet 2.3 (s.10) är vi medvetna att urvalets storlek bidrar till att uppsatsen inte är generaliserbar för hela HR-yrket. Vi vill även poängtera att i denna uppsats används ett socialkonstruktivistiskt synsätt och materialet har analyserat utefter vad Denscombe (2018) benämner innehållsanalys, vilket innebär att vi endast kan förmedla informanternas upplevelser av deras sociala verklighet. Vi bearbetar empi-

rin utefter informanternas språk och dokumentens ord om fenomenet. Det betyder att resultatet enbart består av informanternas upplevelser och vad som står i dokumenten, som i sin tur analyseras med hjälp utav uppsatsen teoretiska referensramar. Vi anser att det här bidrar till att det inte går att presentera en objektiv sanning angående HR- personals kompetensutveckling utifrån vår studie. Däremot anser vi att våran uppsats kan bidra till en insikt hur det kan se ut på arbetsplatser och hur HR- personal kan uppleva sin möjlighet till kompetensutveckling. Vilket kan vara en lärorik insikt, kunskap och information för bland annat medarbetare verksamma inom yrket, chefer eller studenter som studerar inom området.

3. Resultat

I följande kapitel kommer vi att presentera resultat från intervjuerna och dokumentanalys. Först redovisas resultatet från intervjuerna i tre huvudteman som lyder kompetensutveckling, organisatoriska förutsättningar och ansvar. Föregående teman har tillhörande underkategorier som presenteras i samband med respektive tema. Därefter redovisas en dokumentanalys från dokument i form av mallar för medarbetarsamtal och övriga dokument som informanterna ansåg var relevanta i förhållande till deras kompetensutveckling.

3.1 Intervjuer

Nedan kommer vi att presentera resultaten från intervjuerna utifrån följande teman kompetensutveckling, organisatoriska förutsättningar och ansvar.

3.1.1 Kompetensutveckling

Samtliga informanter ser på kompetensutveckling i liknande termer. Genomgående tema i informanternas reflektioner av vad kompetensutveckling är för dem, tenderar att vara det ständiga utvecklandet. *“Kompetensutveckling för mig att kontinuerligt kunna utvecklas sig i mitt arbete. Att vara ajour med det som händer och sker inom mitt område.”*. Informanterna anser att utvecklas är en del av yrket och en informant poängterar specifikt *“Vi jobbar ju med människor på HR, så att du aldrig kommer att vara fullärd.”*. De lyfter hur möjligheterna till kompetensutveckling är många och att det är till stor del upp till dem själva. De talar även om sitt uppdrag inom HR, att det finns förväntningar att ständigt utvecklas och uppdateras inom sina områden. En informant lyfter till och med en förväntning på att de ska försöka förutse framtiden inom yrket *“Där vi förväntas ha lite koll på framtiden. Klappa på spåkulan.”*.

Informanterna beskriver att kompetensutveckling innebär en ständig utveckling i det dagliga arbetet men att det inte nödvändigtvis behöver vara en formell utbildning. Det finns många andra situationer där informanterna lär sig och anser sig kompetensutvecklas. Informanterna anser att tillvägagångssätten kan vara att delta i en utbildning, interaktion med kollegor och delta i nätverk. Tillvägagångssätten som informanterna lyfter kommer vi att presentera utförligare nedan.

3.1.1.1 Utbildning

Angående utbildningens betydelse i relation till deras kompetensutveckling har informanterna olika uppfattningar. Sju av informanterna anser att utbildning kan vara ett tillvägagångssätt för att utvecklas inom sitt specifika arbetsområde. Däremot så poängterar samtliga att det finns flera betydelsefulla tillvägagångssätt för att utveckla sina kompetenser. *“Jag tänker det handlar om utveckling. Att man ska bli bättre på någonting men att det kan vara så mycket olika saker. Att det inte behöver bara vara att man ska gå en utbildning utan det kan vara att man lär sig av sina kollegor, att man lär sig hela tiden i sitt dagliga arbete och vad man gör. Men även att få gå en utbildning och pinpointa någonting speciellt som man vill fördjupa sig i. Så att jag tror att det är alla delar.”*. En utav informanterna lyfter en annan uppfattning om kompetensutveckling. Informanten anser att det är viktigt att skapa kontinuerligt lärande i vardagen. Enligt informanten innebär kompetensutveckling mer än att enbart räkna individens dagar och timmar i utbildning *“Jag fick frågan hur många utbildningstimmar och hur många utbildningsdagar medarbetarna har rätt till. Det är en gammal logik och gammal fråga på det vis, för*

det handlar inte om dagar man har rätt till eller hur många timmar utan det handlar, det finns fortfarande en del verksamheter som tänker att hur många dagar har man rätt till och då ser man på kompetensutveckling på lite annorlunda än att det som skapar lärande i vardagen hela tiden.”

3.1.1.2 Interagera med kollegor

Alla informanter anser att kollegor har betydelse för deras egen kompetensutveckling och det är något som kontinuerligt förekommer i samtliga intervjuer. Kollegorna kan fungera som en resurs för kompetensutveckling eftersom de kan förmedla nödvändig kunskap till informanterna vid behov *“Jag har nog alltid känt att om inte kunskapen har funnits hos mig, så har den funnits hos någon annan. Det är ett jättebra företag på det sättet, att man alltid har kunnat ta telefonen och ringa. Det finns alltid någon som varit med om, finns alltid någon som har kunskapen, som har erfarenheten och som gärna hjälper till.”* Alla informanterna poängterar att kollegan nödvändigtvis inte behöver arbeta med liknande arbetsuppgifter. Tre informanter specificerar ekonomer som en möjlig källa till lärande och deras kompetensutveckling medan andra talar i termer av olika kollegor som inte arbetar inom HR-yrket *“Olika lär tillsammans...och det tror jag är ett ännu bättre lärande.”*

Däremot är det en utav informanterna som anser att sin egen kompetensutveckling hade gynnats av att ha en kollega med liknande arbetsuppgifter. Enligt informanten hade en kollega bidragit till en möjlighet att diskutera arbetsuppgifter och utvecklas tillsammans. I dagsläget behöver informanten själv söka upp möjligheten externt och poängterar hur det kan ske genom att delta i nätverk.

Samtliga informanter anser att ett öppet och tillåtande arbetsklimat bidrar till möjligheten att utvecklas tillsammans med sina kollegor. En utav informanterna vidhåller att ett öppet och tillåtande klimat är viktigt men poängterar att deras enskilda arbetsrum hindrar möjligheten till att interagera med sina kollegor. Informanten anser att ett öppet kontorslandskap hade bidragit till andra möjligheter för individens kompetensutveckling, då det enligt informanten underlättar interaktionen med kollegor. Ett ytterligare förbättringsområde som informanten nämner är rutinerna för möten där HR träffas i grupp. I dagsläget förekommer det möten men enligt informanten saknas det rutiner och struktur. På grund av tidsbrist prioriteras tillfällen där kollegor kan uppdatera varandra bort. Informanten anser att avsatt tid för möten inom HR hade bidragit till egen kompetensutveckling och en möjlighet att hålla sig uppdaterad.

3.1.1.3 Nätverk

Informanterna tar även upp betydelsen av att delta i nätverk för att kompetensutvecklas. Det kan både vara externa eller interna nätverk som informanterna poängterar under intervjuerna. Fyra informanter anser att externa nätverk har en betydelse för deras utvecklingsmöjligheter inom sitt yrke. Föregående fyra informanter anser att de externa nätverken bidrar till möjligheter att utbyta erfarenheter för att lära sig av varandra. En informant belyser att det är enkelt att delta i nätverk externt och anser att det är ett sätt att kompetensutvecklas *“Det är kompetensutveckling och det är inte svårt heller.”* Två av informanterna lyfter betydelsen att utmana sig genom att ingå i nätverk som är av en annan konstellation och inte består av enbart HR-personal. Informanterna anser att det här bidrar till nya infallsvinklar och en möjlighet att lära sig något nytt. Det finns en in-

formant som lyfter upp en annan aspekt angående externa nätverk. Informanten prioriterar bort externa nätverk för att det inte ger någon omedelbar nytta och anser att organisation inte är i behov av att synas utåt i dagsläget.

Interna nätverk är även någonting som poängteras under intervjuerna. Det är två informanter som delger att det deltar i interna nätverk men i varierande utsträckning. En informant nämner ett internt nätverk och att där träffas de en gång om året. Till skillnad från en informant som mer frekvent deltar i interna nätverk och anser det ha en betydande del i sin egen kompetensutveckling.

Efter att ha redogjort för informanternas syn på kompetensutveckling och hur de anser att man kan gå tillväga, kommer vi nedan redovisa informanternas upplevelser kring de organisatoriska förutsättningarna.

3.1.2 Organisatoriska förutsättningar

I följande avsnitt kommer vi att presentera informanternas uppfattningar av organisatoriska förutsättningar för deras kompetensutveckling. Ekonomiska förutsättningar, organisatoriska riktlinjer och utbildning är aspekter som behandlas under följande avsnitt.

3.1.2.1 Ekonomiska förutsättningar

Alla informanter är medvetna om att de måste förhålla sig till en budget. Samtliga informanter poängterar att en utav förutsättningarna för att använda sig av ekonomiska medel är att aktiviteten ska vara i relation till deras arbetsuppgifter.

Majoriteten av informanterna anser att de ekonomiska förutsättningarna är tillräckliga och tror sig kunna få tillräckligt med kompetensutveckling om de är intresserade av det. Däremot är informanterna kostnadsmedvetna och inser att en utbildning som kostar, vad de anser är mycket, inte är den första de föreslår i en dialog med sin chef. Fyra utav informanterna poängterar under intervjun att budgeten tenderar att inte vara jämnt fördelad mellan medarbetarna. När vi ställer frågan: *“Upplever du att du själv kan ta initiativ för din egen kompetensutveckling?”* är det en informant som anser att när ett fåtal kan utnyttja majoriteten av budgeten är det enligt informanten inte ett lämpligt sätt att bedriva kompetensutveckling *“Ja, det kan jag. Jag skulle kunna vara mer att, jag säger att jag vill gå den här xxx kr utbildningen. Det hade jag säkerligen kunnat göra men, så tycker jag inte heller man ska bedriva det. Bara för att jag kan tala för min sak så finns det kanske andra kollegor som inte kan eller gör det. Blir åsidosatta, år efter år efter år. Så bedriver man inte kompetensutveckling helt enkelt. Att några få ska men andra får inte. Så att, mm, personligen skulle jag kunna göra det men jag gör det inte.”*

Det finns två informanter som lyfter andra aspekter av de ekonomiska förutsättningarna under intervjuerna. Som nämnt tidigare tycker majoriteten av informanter att budgeten är tillräcklig men i ett fall lyfts en motsatt aspekt fram. Informanten anser att den är snålt tilltagen och inte räcker till för att hitta enligt informanten vettiga utbildningar *“Ja, det är ju väldigt svårt idag att hitta en vettig utbildning som du har en längre nytta av, som kostar xxx. Alltså det är två dagars seminarium eller föreläsning, i xxx, så att pengarna går ju snabbt.”* Informanten poängterar även att möjligheten till utbildning påverkas ifall kollegorna har utnyttjat majoriteten av budgeten. En annan informant redogör för en annan syn angående ekonomiska förutsättningar. Enligt den här

informanten är ekonomiska förutsättningar varierande och informanten redogör att organisationens förutsättningar påverkar ekonomin från år till år.

3.1.2.2 Organisatoriska riktlinjer

När vi frågar om det finns organisatoriska riktlinjer för deras kompetensutveckling så redogör informanterna varierande uppfattningar. I majoriteten av intervjuerna så nämns inga formella riktlinjer för deras kompetensutveckling däremot så har alla informanter tagit upp medarbetarsamtal som en möjlighet för deras kompetensutveckling. Alla informanterna beskriver medarbetarsamtalet som ett tillfälle att få diskutera individuella mål och utvecklingsplaner tillsammans med sin chef *“Ja för det är egentligen det viktigaste samtalet under året, där du har individens kompetensutveckling, det är ju egentligen medarbetarsamtalet.”*.

En utav informanterna lyfter upp en möjlig konsekvens på att förlita sig på medarbetarsamtal. Personen nämner att medarbetarsamtal inte systematiskt dokumenteras och det bidrar till svårighet att följa upp individens kompetensutveckling om informanten får en ny chef. Informanten lyfter att ansvaret för att följa upp individuella mål och utvecklingsplaner läggs på informanten själv. En förbättring som informanten önskar är att medarbetarsamtal inte ska vara en gång om året utan det efterfrågas korta avstämningar med sin närmsta chef. Det är något som enligt informanten inte behöver vara svårt eller tidskrävande att genomföra. Under intervjuerna med resterande informanter poängteras det att medarbetarsamtal inte ska vara en engångsföreteelse och alla av dem har någon form av uppföljande samtal med sin närmsta chef.

Det finns två informanter som lyfter fram en annan aspekt angående riktlinjer för deras kompetensutveckling. De anser att verksamhetens målbild och visioner är riktlinjer för deras kompetensutveckling. Det är en av informanterna som anser att kompetensutveckling ska vara i relation till organisationens struktur *“Det finns en struktur för, som man sätter sig själv, som jag sätter min kompetensutveckling i relation till. Det är inte fritt valt arbete utan det är kompetensutveckling för att uppnå den här typen av koncept och mål då.”*.

3.1.2.3 Utbildning

Alla informanterna upplever att det finns möjlighet att gå på utbildning, vilket även kan innebära enligt informanterna kurser eller seminarium. Under intervjuerna poängterar informanterna att om utbildningen, kursen eller seminariet är i linje med deras arbetsuppgifter finns det enligt dem goda möjligheter att genomföra det *“Ligger det i linjen med mitt uppdrag så ser jag inte några problem med att få kompetensutveckling. Sen är det ju inte halvårsutbildningar utan det är ju dem här enstaka dagarna.”*. Däremot är informanternas förutsättningar varierande.

Det är två av informanter som betonar att det är viktigt att verksamheten alltid ska gå före eventuella utbildningstillfällen. Informanterna anser att de behöver prioritera eftersom arbetsuppgifterna blir påverkade om de skulle vara iväg från arbetsplatsen under en längre tid *“Detta är ju också förutsatt att det inte är något annat i vägen i kalendern som stör verksamheten... Det förutsätter vår chef att vi låter verksamheten gå före alltid.”*.

Som nämnt tidigare anser informanterna att det finns möjlighet att delta i aktiviteter som är avsatta för kompetensutveckling. Däremot så poängterar majoriteten av informanterna vikten av att reflektera och följa upp efter en utbildning. Fyra av informanterna anser att reflektion och uppföljning är en förbättringsmöjlighet för deras kompetensutveckling. En informant anser att reflektion är viktigt för individens lärande men poängterar att på grund av att personen inte har en kollega eller en chef som är uppmärksam så skapas inga tillfällen för reflektion och uppföljning. Informanten anser att utebliven reflektion försvårar bevarandet av kompetens *“Vilket gör ju att den personen som har gått en utbildning glömmar ju den ännu fortare. För att jag får ju inte prata om det, jag får inte återuppliva mina upplevelser av det jag har lärt mig.”*

En utav informanterna anser att förutsättningar finns men personen prioriterar först och främst sina medarbetare. Informanten gör ett aktivt val tillsammans med organisationens ledning att lägga ett större fokus på att medarbetarna får kompetensutveckling i form av utbildning. Informanten deltar i andra former av kompetensutveckling men väljer bort formella utbildningar. Under intervjun framkommer en ytterligare aspekt varför informanten bortprioriterar kompetensutveckling i form av till exempel kurser *“Kompetensutveckling som handlar kanske om kurser etc och där kan jag känna ibland att jag inte är den bästa förebilden för avdelningen i stort. Så den är, den är jag lite mer kluven till att jag uppmuntrar och många känner sig fria här överlag till att gå på utbildningar men att jag själv kanske inte alltid prioriterar det på grund av tidsbrist.”*

Avslutningsvis önskar en av informanterna fler utbildningstillfällen för HR. Det förväntas i nuläget av informanten att ha tillräckliga kompetenser vid tillträde till tjänsten *“Men grundförutsättningen och grundtanken är ändå att du ska kunna det du behöver kunna när du kommer hit.”* Det finns utbildningsplaner för kollegorna som informanten förväntas vara med och utveckla medan motsvarande plan för HR saknas *“Man satsar på alla andra men man satsar inte kanske på HR på det sättet för man, förutsätter att vi kan det.”* Enligt informanten behöver det inte göras stora ändringar i utbildningsplanen för att det ska bli genomförbart även för HR-personal.

3.1.3 Ansvar

Följande tema kommer vi redovisa med hjälp utav två kategorier, eget ansvar och chefs ansvar.

3.1.3.1 Eget ansvar

Initiativet till deras egen kompetensutveckling är enligt alla informanter till största del deras egna ansvar. Informanterna anser att deras arbetsuppgift kräver av dem, att ständigt utvecklas och hålla sig uppdaterade. Att vara väl informerade inom sina uppdrag är enligt informanterna till största delen beroende av dem själva. Enligt en av informanterna kan det handla om att behöva förbereda sig eller inhämta relevant kunskap för att utföra exempelvis en utbildningsinsats. Alla nämner att eget ansvar för deras kompetensutveckling är avgörande och att det inte går att förlita sig på att någon annan ska ta det ansvaret för dem *“Men jag, det kanske är helt galet men jag tycker att ansvaret ligger på mig, det är för mig självklart. För jag kan inte sitta och vänta på att någon annan ska ta ansvar för att jag ska kunna det som jag ska kunna, det är faktiskt jag som är ansvarig för dem här frågorna, jag är faktiskt betald för det.”* Som nämnt anser alla informanter att eget ansvar är viktigt för deras kompetensutveckling. En informant lyfter

att initiativet kan också komma från ledning när det är en övergripande utveckling i organisationen som ska genomföras. Utrymme för att ta egna initiativ är någonting som alla informanter upplever. Två informanter anser att utrymmet finns däremot är det största hindret för kompetensutveckling, dem själva och förhållningssättet till lärande *“Så kompetensutveckling för mig är ju att hur pass tillgänglig jag är själv att ta intryck i att lära, absorbera i vad som händer och sker. Men också att utmana mig själv, utifrån att se lite andra typer av miljöer se lite andra typer av kontext som gör att jag också omvandlar det i mitt eget sätt att verka och vara.”*

En aspekt av eget ansvar som samtliga informanter lyfter är att deras kompetensutveckling åsidosätts eftersom arbetsuppgifterna behöver prioriteras. Majoriteten av informanterna lyfter också att ifall de inte planerar för kompetensutveckling så blir den många gånger inte genomförd *“Så det skulle jag nog säga, att ja planerar jag in för det då händer det. Planerar jag inte in för kompetensutveckling då händer den inte heller. Den är nog, så enkel är den.”*. En informant lyfter att informantens personliga utveckling utanför arbetstid bidrar till att informanten inte har energi att kompetensutvecklas i arbetet, utan fokuserar till störst del på arbetsuppgifterna i nuläget. Att vara ny på jobbet är enligt två informanter en faktor som påverkar initiativet till att gå på externa utbildningar då de anser att den kompetensutveckling som sker i det dagliga arbetet är fullt tillräckligt för dem. Möjligheterna till kompetensutveckling finns men de väljer aktivt bort det för tillfället.

Även om eget ansvar är genomgående för deras kompetensutveckling lyfts alltid chefen som en bidragande faktor. Alla informanter anser att det är viktigt med en chef som är intresserad och aktiv i deras kompetensutveckling och för en dialog med dem om det *“Ja det egna ansvaret är jätteviktigt. Att man tar sitt eget ansvar för kompetensutveckling där är det ingen som kommer att ta ansvar för min utveckling, om du inte själv tar det initiativet. Så det kommer inte till mig utan att jag själv agerar. Det tror jag är det allra viktigaste. Sen vill det till att man har en chef som verkligen är mån om det här att ens medarbetare ska få kompetensutveckling och ligga i framkant, det är viktigt att man känner förtroende för sin chef att kunna lyfta dem här frågorna.”*

Avslutningsvis har alla informanter beskrivit att ett eget ansvar och att ta initiativ för sin egen kompetensutveckling är en viktig aspekt. Det framkommer även att chefen har en betydande roll vilket informanten ovan poängterar. Chefens ansvar i relation till informanternas kompetensutveckling kommer vi presentera utförligare i kommande avsnitt.

3.1.3.2 Chefens ansvar

Alla informanter upplever att det är betydelsefullt med en chef som tar det yttersta ansvaret för deras kompetensutveckling. En informant poängterar under intervjun att chefen är viktig för att kunna utvecklas *“Jag skulle säga att du välj din chef, det är oerhört viktigt och det spelar ingen roll om du är HR eller hantverkare eller välj din chef så kommer du att utvecklas och du kommer att trivas.”*. Sju informanter upplever att cheferna visar ett intresse och är uppmuntrande till deras kompetensutveckling. En utav de här informanterna poängterar att deras chef tar ansvar och uppmuntrar informanterna att utveckla deras kompetenser *“Men det tycker jag vår är väldigt duktig på att se oss som individer och vad kan vi behöva och vad tycker vi är intressant. Att taktiskt se till att utveckla oss, det har hen sagt till mig också... Hen har alltid varit att min uppgift är att bygga ditt CV. Vilket jag tycker är en väldigt trevlig tanke. Så det känner jag verkligen att hen är duktig på faktiskt.”*

Tidigare har vi redovisat att informanterna upplever medarbetarsamtal som en viktig riktlinje för deras kompetensutveckling. Sju av informanterna upplever att chefen tar ansvar och genom löpande dialog följer upp föregående medarbetarsamtal. Det finns ett undantag där en av informanterna upplever att dokumentationen har blivit lidande och ansvaret för uppföljning läggs över på informanten på grund av flertalet chefer under kort tid *“Jag har under dom här xxx åren haft xxx chefer. Då kan ni själva tänka hur den dokumentationen ser ut. Den finns inte eftersom vi inte har digitalt system för att dokumentera medarbetarsamtal och utvecklingsplan. Så många gånger har det ju varit så att det ni har bestämt under samtalet, det är upp till dig själv endast att se till att det genomförs. För nu, följs inte upp. Eftersom, där inte är någon chef.”*

Avslutningsvis så är det fyra av informanterna som anser att chefen skulle kunna ta en ytterligare roll i uppföljning och reflektion när det kommer till informanternas genomförda utbildningar. En informant poängterar att idag är det mycket eget ansvar att reflektera över en utförd utbildning. Informanten önskar tydligare krav på att delge och följa upp en genomförd utbildning och anser att det är något chefen kan ta ansvar för i större utsträckning. En annan av informanterna önskar ett större intresse och engagemang från chefen *“Jag tycker det är A och O att ha en chef som är intresserad och som också frågar varför vill du gå den här utbildningen, vad ska det leda till? Vad kommer det och liksom att vara till gagn för resten av organisationen. Hur ska du utnyttja den. Men nej.”* Informanten önskar en chef som ställer krav på medarbetaren att motivera varför utbildningen är relevant.

3.2 Dokument

I följande avsnitt kommer vi att redovisa vår analys av dokument som informanterna delat med sig utav efter intervjuerna. De dokument som informanterna har delat med sig av är informanternas mall för medarbetarsamtal och sedan övriga dokument som informanterna anser vara relevanta i förhållande till deras kompetensutveckling.

3.2.1 Medarbetarsamtal

Som tidigare redovisat är medarbetarsamtal enligt alla informanter en möjlighet för dialog tillsammans med sin chef för att diskutera informantens mål och utvecklingsplaner. Vi kommer nedan redogöra för vad mallarna för medarbetarsamtal innehåller.

I tre utav mallarna för medarbetarsamtalet finns det ett formulerat syfte med samtalet. I syftet framkommer att det finns möjlighet för medarbetaren i dialog med sin chef upprätta en mål- och utvecklingsplan. Det framkommer att den individuella planen ska vara i relation till verksamhetens mål och medarbetarnas arbetsuppgifter. I tre av mallarna lyfter syftet att den individuella utvecklingen för medarbetaren bidrar till organisationens utveckling.

Enligt alla mallar har medarbetaren möjlighet att lyfta vilka utvecklingsbehov som finns under samtalet. I mallarna finns det en medarbetarplan där medarbetaren och chefen tillsammans ska skriva ner medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov. I två av mallarna uppmanas medarbetaren till att rangordna behoven i en numrerad lista.

I mallarna för medarbetarsamtalet framkommer det en möjlighet till uppföljning och hur det ska utföras. I tre av dem anges uppföljning av föregående samtal som en punkt under medarbetarsamtalet. Formen av uppföljning skiljer sig åt från mallarna där det i ett fall är i form av en fråga och i de andra två i form av kolumner i medarbetarplanen. I två av organisationernas mallar framkommer det att uppföljning ska ske i form av separata

tillfällen innan nästa medarbetarsamtal. I dessa fall finns det bestämda punkter för vad medarbetaren och chefen ska diskutera under uppföljningssamtalen.

Det framkommer att alla medarbetarsamtal och tillhörande medarbetarplaner innehåller en möjlighet att bestämma till hur utvecklingsmålen för medarbetaren ska utföras. I tre av medarbetarplanerna finns det en kolumn där medarbetarna i dialog med cheferna får uttrycka hur målen kan uppnås. I majoriteten av mallarna framkommer inga specifika riktlinjer för vilka tillvägagångssätt som medarbetaren bör använda sig utav för att kompetensutvecklas. Däremot i en av mallarna för medarbetarsamtal framkommer det en riktlinje för att utveckla medarbetarnas kompetens. Det finns en tydlig fördelning hur medarbetaren kan gå tillväga för att utvecklas sin kompetens. Fördelning är att lära i det dagliga arbetet, interagera med andra och till sist delta i utbildning. Till störst del uppmanas medarbetaren att lära sig i det dagliga arbetet och att delta i utbildning får minst utrymme.

Alla medarbetarsamtal ska skrivas under av både chef och medarbetare. Vem som är ansvarig för att medarbetarplanen genomförs formuleras i olika utsträckning. I en av mallarna för medarbetarsamtalet är det specificerat att både chef och medarbetare ansvarar för att planen följs och utvärderas vid kommande medarbetarsamtal. I en annan mall finns det en kolumn i medarbetarplanen för vem som är ansvarig att utföra målen.

3.2.2 Övriga dokument

När vi samlade in dokument från informanterna fick vi ytterligare dokument utöver tidigare redovisade. Följande dokument ansåg informanterna vara i relation till deras kompetensutveckling.

Ett dokument handlar om kompetensutveckling och innehåller hur dialogen mellan chef och medarbetare ska gå till, hur organisationen ser på kompetensutveckling och vem som är ansvarig för kompetensutvecklingen. Det framgår att medarbetarens kompetensutveckling ska behandlas i ett medarbetarsamtal och det ska ske varje år. Vid behov ska ett uppföljningssamtal genomföras. I dokumentet framgår det att kompetensutvecklingen ska vara kopplad till verksamhetens mål. Tillvägagångssätt hur medarbetaren kan kompetensutvecklas beskrivs i dokumentet. Det är en fördelning mellan lärande i arbetet, dialog och reflektion och till sist aktiviteter för lärandet. Till sist lyfter dokumentet att det är både ledningen, cheferna och medarbetaren som är ansvarig för kompetensutveckling.

Ett dokument med riktlinjer för HR-avdelningens framtida mål lyfter hur det finns ett behov av att samarbeta med andra funktioner inom organisationen, till exempel ekonomi, service och administration. Medarbetare inom HR behöver skapa förutsättningar för att chefer och övriga i organisationen ska uppnå gemensamt uppställda mål. Betoning i dokumentet ligger på att göra det tillsammans, då det nämns vid ett flertal tillfällen. Det framgår att organisationen prioriterar utvecklingen av HR-avdelningen, då den anses behöva förändras för att kunna bidra till resten av organisationens förändring. I dokumentet framgår hur HR ska vara i mål med dess nödvändiga förändringar tidigare än andra delar av organisationen. HR-personal uppmanas att vara i framkant vilket kan innebära att utmana sig själva för att inte vara nöjda med tidigare prestationer. En uppmaning är att de alltid ska spana efter nya aspekter av lärande i sin omgivning.

4. Teori

I följande kapitel kommer vi först att redovisa hur vi har gått tillväga när vi har sökt litteratur och källkritik. Därefter redovisa uppsatsen teoretiska referensram. Vi kommer att utgå från det tre teman som vi presenterade i resultatet. Följande teman är kompetensutveckling, organisatoriska förutsättningar och ansvar.

4.1 Litteratursökning och källkritik

Nedan kommer vi att redovisa hur litteratursökningen har gått till. Därefter kommer vi att behandla kvalitén av uppsatsens källor.

4.1.1 Litteratursökning

I enlighet med premisserna för en induktiv ansats, vilka vi tidigare behandlat, blev empirin utgångspunkt för sökandet efter teori och tidigare forskning. Utifrån resultaten av intervjuerna lokaliserade vi ett antal teman som vi började söka utefter. Övergripande teman var kompetensutveckling, organisatoriska förutsättningar och ansvar, med tillhörande underkategorier som till exempel utbildning, chefs ansvar och reflektion. Det här i relation till HR-yrket gjorde att vi började söka med ord som till exempel kompetensutveckling, frihet, competence development, performance appraisal in the workplace, competence development reflection, chef + kompetensutveckling, HR development and training, hr managers, hr practices och networking on the workplace. Det blev relativt fort klart för oss att titeln för en anställd inom HR skiljer sig åt från svensk och internationell kontext. HR employees, HR professionals och HR practitioners var några definitioner vi använde oss av i sökandet men även begreppet kompetensutveckling var en utmaning att hitta inom engelskspråkig forskning. Ytterligare ett begrepp utöver tidigare nämnda sökord blev förkortningen KSA som enligt Nilsson et al. (2018) är frekvent förekommande i engelskspråkig forskning angående kompetenser och kan stå för knowledge, skill och ability.

Sökandet efter litteratur skedde mestadels genom söktjänsterna lubcat, lubsearch, emerald insight och google scholar. För tryckta exemplar var det främst den förstnämnda lubcat som användes men där var även tidigare uppsatser, avhandlingar och litteraturföreteckningar till annan litteratur som på något sätt behandlade vårt syfte användbara. De tre andra söktjänsterna fungerade främst som hjälpmedel för att hitta vetenskapliga artiklar och till exempel rapporter inom HR-fältet. För att säkerställa och underlätta arbetet med granskningen av litteraturens kvalitet använde vi oss av funktionen peer review i söktjänsterna lubsearch och emerald insight. Det innebar att artiklar och liknande är granskade av andra verksamma forskare inom fältet innan de publiceras, vilket enligt oss gav en trovärdighet till litteraturen. I fallet med google scholar där det saknas ett verktyg likt det här fick vi i större utsträckning granska materialet själva och titta efter till exempel var det var publicerat och vilka källhänvisningar forskaren eller forskarna hade använt sig av. Till exempel i fallet med avhandlingen av Syrigou (2018) utgjorde själva faktumet att det var en avhandling publicerad via ett universitet en garant för vetenskaplighet. Angående tryckt litteratur granskade vi vid osäkerhet vilket förlag som givit ut den och vilka källhänvisningar författarna redovisade, för till exempel ifall det inte fanns tydliga referenser ansågs det inte vara lämpligt att använda som källa.

4.1.2 Källkritik

Teori och tidigare forskning som vi har använt oss av har sin grund i empirin, då vi utgått från resultatet av intervjuerna och dokumenten i sökningen av tidigare litteratur inom fältet för uppsatsens syfte. Ambitionen var att använda oss av relevanta och aktuella teorier ihop med tidigare forskning för att ge stöd åt den här uppsatsens empiriska resultat. I den mån det var möjligt användes primärkällor men ibland blev det svårt att få tag i alla källorna och då fick vi förlita oss på tolkningen av sekundärkällan. Det blev tidigt klart för oss att begrepp som kompetens och kompetensutveckling var något som frekvent förekom i aktuell litteratur men att den primära källan ofta var från en äldre referens. Utifrån det faktum att många använde till exempel Ellström (1992) som en sekundärkälla ansåg vi att den definitionen Ellström (1992) anger angående kompetens var fortsatt aktuell och fungerade som utgångspunkt i vår definition. Trots att den kan anses vara gammal i sammanhanget. Liknande går att resonera kring kompetensutveckling, då vi i det fallet eftersökte en teori av begreppet med utgångspunkt i HR-fältet. Den teori vi ansåg vara relevant som utgångspunkt för att diskutera kompetensutveckling var Ulrich och Brockbanks (2007) från förra årtiondet. Utöver de här två exemplen är teorin och tidigare forskning till största del publicerad inom tio års tid och i många fall inte mer än fem år tillbaka i tiden. Däremot är inte forskning med utgångspunkt ur HR-personalens synvinkel enligt oss tillräckligt utförlig, vilket innebar att det fanns ett behov av att söka bredare för att hitta stöd för vår empiri. Resultatet av intervjuerna och sökning bland tidigare forskning visar på brister inom fältet för HR-anställdas egen kompetensutveckling. Det innebar att vi i några fall fick utgå från generella teorier om kompetensutveckling av hela arbetslag eller leta efter studier av HR-personer i andra kontexter än den där vi gjorde intervjuerna. Vi är medvetna om att det vore mer optimalt ifall all teori kom från studier av personer anställda inom HR, men ansåg att det inte var möjligt för den här uppsatsen. Däremot påpekade informanter i resultatet att kompetensutveckling även borde gälla dem, lika mycket som den gäller övriga anställda på deras arbetsplatser vilket gav mer relevans till att använda forskning med ett annat fokus än på HR-anställda.

4.2 *Kompetensutveckling*

I det här avsnittet kommer vi att redovisa för det teoretiska referensramarna för kompetensutvecklingens betydelse och tillvägagångssätt för kompetensutveckling. För att förtydliga är tillvägagångssätt vårt samlingsbegrepp för utbildning, interagera med kollegor och delta i nätverk.

4.2.1 *Kompetensutvecklingens betydelse*

Ulrich och Brockbank (2007) lyfter att det är viktigt att satsa på HR:s utveckling. Utbildning och utveckling är två tillvägagångssätt som Ulrich och Brockbank (2007) diskuterar i förhållande till att utveckla HR:s kompetenser. Med utbildning menar Ulrich och Brockbank (2007) formell utbildning där deltagaren i utbildningen får ta del av specifik information och lära sig specifika färdigheter. Utveckling innebär styrda aktiviteter som bidrar till att människor lär sig. Ulrich och Brockbank (2007) presenterar en modell som benämns värdeskapande HR. Följande modell innefattar fem delar och samtliga delar innefattar fjorton kriterium för ett nytt HR. Ett utav kriteriet för att skapa en effektiv HR-funktion är att satsa på HR-personal genom utbildning och utveckling. Ulrich och Brockbank (2007) konstaterar att *“Hr förespråkar ofta utvecklingen för andra, men*

glömmer alltför ofta att satsa på sin egen utveckling” (s.278). Att uppmuntra HR- medarbetare att lära sig snabbt, handla professionellt och att satsa på noggrann och genomtänkt utveckling kommer enligt Ulrich och Brockbank (2007) att löna sig. Förmågan att lära sig för HR-medarbetare blir viktig när affärsförhållande förändras och ökande krav och förväntningar på HR ställs från aktörerna (Ulrich & Brockbank, 2007).

Ulrich och Yeung (2019) lyfter att omgivningen ständigt förändras och att det sker snabbare än någonsin, vilket innebär problematik om individen anser sig vara helt kompetent och fullärd. Organisationer och anställda bör vara medvetna om att omgivningen förändras ständigt och därför inte förlita sig på sin nuvarande kunskap som tillräcklig. Agility är ett begrepp som Ulrich och Yeung (2019) anser blir allt viktigare för organisationer, vilket innebär smidighet och kvickhet. För att kunna agera smidigt och kvickt krävs det att lära sig kontinuerligt, agera snabbt och kunna förändras med flexibilitet. Det räcker inte enligt Ulrich och Yeung (2019) att designa HR-avdelningar för att kunna applicera kvickhet och upprätthålla den i andra delar av organisationen, HR-avdelningen bör även agera som förebilder för resten av organisationen genom att själva använda sig av kvickhet. För att kunna vara strategisk och förutspå framtida krav inom organisationen krävs det enligt Ulrich och Yeung (2019) att individen har förmågan att vara kvick och smidigt i sin yrkesroll.

Resultatet från Bailey (2015) studie identifierar fem former av professionell utveckling som HR-praktiker i Baileys (2015) studie upplevde. Professionell utveckling är enligt HR-praktikerna i Baileys (2015) studie först något som kan ha många olika komponenter men även, att hålla sig uppdaterad, att det förekommer på många olika sätt, att det är en del av HR-yrket och att de upplever professionell utveckling som något, vilket möjliggör deras förmåga att vara till nytta. Till skillnad från tidigare forskning som Bailey (2015) presenterade om att professionell utveckling sker oregelbundet, visar resultatet i Baileys (2015) studie att det inte varit oregelbundet utan snarare en aspekt av deras dagliga arbete. En HR-praktiker i Baileys (2015) studie poängterar att den ständigt letar efter tillfällen att förbättra dess professionella kunskap. En HR-praktiker i den studien upplever att det är av största vikt att hålla sig uppdaterad. De upplevde även att deras studier innan arbetslivet skulle antagligen inte vara tillräckliga, vilket bekräftar tidigare forskning enligt Bailey (2015).

4.2.2 Tillvägagångssätt för kompetensutveckling

Enligt Marsick och Watkins (1997, i Bailey 2015) kan lärande både planeras eller inte planeras. Lärande kan uppstå genom ett formellt eller icke formellt tillvägagångssätt. Vilket enligt Marsick och Watkins (1997, i Bailey 2015) kan ske på arbetsplatsen, vid en social händelse genom interaktion med chefer, medarbetare eller mentorer. Men även genom en formell kurs kan lärande uppstå. Det är även någonting som McDowall och Saunders (2010) ser utifrån resultaten från deras studie på chefer som ansvarar för utbildning och utveckling i organisationer. Cheferna i studien beskriver att utbildning är formellt och planerade aktiviteter medans utveckling är aktiviteter som är informella, oplanerade och sporadiska. Enligt McDowall och Saunders (2010) är utveckling ett bredare begrepp än utbildning och cheferna i studien anser för att få ett framgångsrikt resultat bör utbildning och utveckling kombineras.

Cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie anser att utbildning är aktuellt när deras anställda saknar kompetens för att kunna utföra en specifik arbetsuppgift. De anser att för att utbildning ska vara givande bör utbildningen vara relevant till mottagarens behov. Däremot diskuterar Bailey (2015) att eftersom arbetsmarknadens krav ständigt utvecklas gör det att formell utbildning av olika slag snabbare blir irrelevant eller föråldrad, vilket innebär att utveckling behöver ske på andra sätt. Icke-formellt lärande blir då ett alternativ till formell utbildning. Chivers (2011, i Bailey 2015) lyfter hur icke-formella verktyg av olika slag kan hjälpa medarbetare att utvecklas kontinuerligt i sina dagliga uppgifter. Enligt Baileys (2015) studie ansåg HR-praktikerna att interaktion med kollegor var av stor vikt för deras icke-formella lärande. Kollegor och grupper med andra kollegor var något Bailey (2015) såg ett mönster av bland HR-praktikerna, där en av dem lyfter exempelvis hur ett telefonsamtal till en kollega upplevdes som en stor del av dess professionella utveckling. Cohen (2015) poängterar vikten av att lära sig av andra och att HR-praktiker kan utvecklas genom att delta i multikompetenta arbetsgrupper med andra. Vilket enligt Cohen (2015) bidrar till att HR kommer förstå sitt yrke på ett mer grundläggande plan och de kommer kunna utveckla sina kompetenser på en högre nivå.

Granberg (2011) tar upp hur nätverk blir en möjlighet för anställda att få nödvändig kunskap som inte finns inom organisationen. Granberg (2011) nämner socialt nätverk som en form där personer har kontakt med andra och samtidigt påverkar varandra. Det är nätverk som enligt Granberg (2011) bygger på relationer mellan människor. När det uppstår en kunskapsbrist kan anställda använda sig av sociala nätverk och kan enligt Granberg (2011) inom eller utom organisationen ta hjälp av kollegor för att åtgärda eventuella brister. Nätverk likt de här blir även enligt Granberg (2011) särskilt viktiga för anställda med få kollegor. Sociala nätverk är enligt Granberg (2011) tillfällen för individer att få tillgång till andras kunskaper och från det bidra till sin egen kunskapsutveckling, vilket kan ske genom till exempel att utbyta tankar med andra kollegor inom yrket. Enligt Granberg (2011) är deltagarna i sociala nätverk oftast aktiva på grund av att de anser det gynnar deras utveckling. Det gör deltagarna även mer benägna att ge delar av sin tid till andra eftersom de får något i utbyte i form av idéer och kunnande. Granberg (2011) definierar de mest framträdande delarna av nätverk i att det främjar kompetensutveckling, utvecklar relationer och att de är gränsöverskridande. Det poängteras dock från Granberg (2011) att sociala nätverk är beroende av deltagarna och relationerna inom dem behöver aktivt vårdas.

Mikkelsen (1998) poängterar att det inte är tillräckligt att enbart uppmuntra de anställda att dela med sig av sina kunskaper med varandra utan att organisationer ska anpassa förhållandet för det kollektiva lärandet och även göra förbättringar av lärandeklimatet, åtgärder för utbildningar, stöd och vägledning.

4.3 Organisatoriska förutsättningar

I följande avsnitt kommer vi att presentera de teoretiska referensramarna för temat organisatoriska förutsättningar. Likt resultatkapitlet har följande tema delats upp i rubrikerna ekonomiska förutsättningar, organisatoriska riktlinjer, utbildning. Däremot har rubriken reflektion i samband med kompetensutveckling tillkommit.

4.3.1 Ekonomiska förutsättningar

Mikkelsen (1998) visar bland annat på att kompetens och karriärplan anpassas till budgeten i organisationen. Anledningen till det är, för att genomföra önskad förbättring eller utvecklingsåtgärder i budgeten, behöver organisationer enligt Mikkelsen (1998) få in de resurser som behövs. Ellström och Kock (2012) konstaterar att det finns en tilltro för att ägna resurser åt utbildning och kompetensutveckling. Eftersom det i förlängningen enligt Ellström och Kock (2012) blir en bidragande orsak till utvecklad produktivitet, möjligheter till innovativitet och en konkurrenskraft hos organisationer. I och med det här har organisationer enligt Ellström och Kock (2012) ägnat betydande resurser åt kompetensutveckling eftersom utbildning är en bidragande orsak till tillväxt och konkurrenskraft. Med stöd från tidigare forskning konstaterar Ellström och Kock (2012) hur forskning inom arbetsmiljö visar på hur satsningar, där utbildning och kompetensutveckling får utrymme kan bidra till anställdas hälsa, välmående och personliga utveckling. Ellström och Kock (2012) lyfter även hur organisationer med välutbildade anställda tenderar att satsa på kompetensutveckling i större utsträckning.

4.3.2 Organisatoriska riktlinjer

Kriteriet att bygga upp personalens förmåga för att uppvisa HR-kompetens är enligt Ulrich och Brockbank (2007) en viktig del för att få en effektiv HR-funktion. För att skapa värde för aktörerna är det fördelaktigt att HR är kunniga inom sina roller. Att blicka utåt och lösa andra problem i organisation är en del av HR-arbetet däremot så menar Ulrich och Brockbank (2007) att bygga kompetens börjar hos HR. Ulrich och Brockbank (2007) redogör för fem kompetensområden som en HR- medarbetare borde ha kunskap inom. Däremot poängterar de att alla fem kompetenser är det få medarbetare som har, men att alla kompetensområden går att utveckla. Ulrich och Brockbank (2007) föreslår ett utvärderingsverktyg i form av en självskattning. Genom att göra en självskattning utifrån föregående kompetensområden kan både individen och avdelningen få svar på vilka kompetenser som finns och vilka kompetenser som behövs. Utifrån resultatet kan individen skapa en utvecklingsplan och avdelningen kan få en överblick vilka kompetenser HR- enheten behöver utveckla för att bli bättre. Mikkelsen (1998) anser att utveckling av kompetens är avgörande för organisationens framgång och hur det anställda trivs. För att kartlägga och analysera kompetensbehoven föreslår Mikkelsen (1998) att göra en kompetensgapanalys. Befintliga kompetenser och önskade kompetenser ställs mot varandra för att få fram kompetensgapet. Därefter utarbetas en handlingsplan över åtgärder och aktiviteter som bidrar till önskad kompetens enligt Mikkelsen (1998). För att lyckas anser Mikkelsen (1998) att utbildningsbehoven bör inte enbart åtgärdas genom kurser utan även i vardagen genom lärande under arbetet, stöd, återkoppling och vägledning. Medarbetarsamtal är enligt Mikkelsen (1998) en del av processen genom att kvalifikationer bedöms och nya utvecklingsmål sätts upp. Medarbetarsamtal används enligt Mikkelsen (1998) i organisationer som ett verktyg för ledningen. Begreppen performance appraisal eller performance evaluation används enligt Mikkelsen (1998) för olika former av medarbetarsamtal. Performance appraisal betyder prestationsuppskatt-

ning och enligt Mikkelsen (1998) kommer medarbetarsamtal från begreppet prestationsuppskattning. Däremot anser Mikkelsen (1998) att det finns fler mål med medarbetarsamtal som är viktiga. Syftet med ett medarbetarsamtal är att utvärdera resultat och kvalifikationer men Mikkelsen (1998) anser det vanligaste målen för samtalet är exempelvis att kartlägga och gå igenom behov av kompetensutveckling, önskemål om karriärutveckling, utforma mål, lägga grunden för beslut om lön, belöningar samt åtgärder av utveckling.

Lawler, Benson och McDermott (2012) använder sig utav begreppet performance appraisal som enligt Mikkelsen (1998) är lika som begreppet medarbetarsamtal. I artikeln diskuterar Lawler et al. (2012) till större del medarbetarsamtal i förhållande till prestation och resultatbedömning. Däremot poängterar Lawler et al. (2012) att det finns ett samband med individens kompetensbehov och att säkerställa att det är tillräckliga. Resultatet i deras studie visar att det är till fördel om samtalen angående medarbetarnas utveckling och prestation hålls isär. Anledning till detta är att diskussionen om prestationsbedömning kan påverka individens diskussion om deras utveckling. Lawler et al. (2012) poängterar att medarbetarsamtal oftast kritiserar, bland annat för att det tar mycket tid och att det görs dåligt. Däremot poängterar Lawler et al. (2012) att det inte bör försvinna för att samtalen är nödvändiga för att organisationen ska kunna hantera medarbetarnas kunskap i organisationen. Enligt Lawler et al. (2012) bör medarbetarsamtalsystemet vara byggt utefter organisationens gemensamma mål och affärsstrategier, för att medarbetarsamtalet ska vara effektivt.

Lawler et al. (2012) anser att kompetensmodeller är positivt i samband med planering av individens utveckling. Lawler et al. (2012) anser att modellerna bör vara byggda på affärsstrategi och att tydliga mål är en avgörande faktor för individens förmåga att prestera tillräckligt bra. För att organisationen ska kunna utföra sin strategi är det fördelaktigt att veta om individerna har rätt kompetenser i förhållande till affärsstrategin. Om inte kompetensmodellen är i relation till organisationens affärsstrategi anser Lawler et al. (2012) att det finns risk att medarbetarna utvecklar förmågor och färdigheter som inte bidrar till framgång i organisationen. Att göra sin organisation samstämmig med affärsstrategin menar Ulrich och Brockbank (2007) är yttligare ett kriterium för att få en effektiv HR-funktion. HR ska fokusera på affärsstrategin och de ska bedriva sitt arbete utifrån att organisationen ska uppnå visioner och mål.

Cohen (2015) skriver om att företag måste vara medvetna om vad de ska kräva av HR-anställda. För att kunna utveckla yrket behöver det enligt Cohen (2015) bli tydligt vad som krävs av HR-personal. Cohen (2015) beskriver hur certifieringar kan vara ett sätt att säkerställa ifall HR-anställda håller sig ständigt uppdaterade inom sitt yrke. En genomförd certifiering är inte enligt Cohen (2015) en garanti att personen är strategisk eller kompetent men visar att den genomgått någon sorts av utbildning för att få sin certifiering. Cohen (2015) ser certifieringar som ett riktmärke för att HR-personalen genomför utbildningar. Certifieringar kan fungera som hjälpmedel för att HR-personal ska uppleva att de utvecklas. En certifiering kan bli en vägkarta för deras kompetensutveckling i form av att utveckla deras kunskap, verktyg och egenskaper för att hjälpa dem prestera inom yrket.

För att skapa en lärande organisation, som enligt Mikkelsen (1998) innebär att lära sig nya erfarenheter, är kontinuerlig uppföljning under året och dialogen mellan chefen och

medarbetarna under medarbetarsamtalet ett viktigt hjälpmedel (Mikkelsen, 1998). Däremot kritiseras medarbetarsamtal ofta enligt Mikkelsen (1998) för den bristande uppföljningen och återkopplingen efter medarbetarsamtalet. Uppföljningen i form av återkoppling, stöd och vägledning är en viktig del av chefsarbetet, däremot är det många chefer enligt Mikkelsen (1998) som är osäkra på vad medarbetarna vill när de önskar mer uppföljning och återkoppling. Mikkelsen (1998) anser att förutsättningarna för löpande uppföljning och återkoppling är öppenhet och tillit.

4.3.3 Utbildning

I en avhandling om HR-praktiker i England tar Syrigou (2018) inledningsvis upp att organisationer och HR-yrket förändras, vilket bidrar till att den förberedande utbildningen för att bli kvalificerad räcker inte till. Syrigou (2018) konstaterar att all vidareutveckling eller utbildning behöver uppdateras för att uppnå tillräcklig standard för yrket. En utbildning måste enligt Ulrich och Brockbank (2007) vara givande och relevant för att individen ska engagera sig. Ett framgångsrikt utvecklingsprogram för HR bör vara trovärdig och ska förbättra deltagarnas prestationer. Utvecklingsprogram bör innehålla tillämpning av lärandet för att få bästa resultat (Ulrich & Brockbank, 2007). Det här är någonting som HR-praktikerna i Syrigou (2018) studie poängterade, att majoriteten bedömde sina olika utbildningstillfällen utifrån deras relevans till arbetsuppgifterna. Ifall det gav dem relevant kunskap och det gick att koppla till nödvändiga värderingar inom HR-yrket. En HR-praktiker i Syrigous (2018) studie talade om att utbildningstillfällen i nätverk med andra HR-kollegor gav en bättre förståelse för hur arbetsuppgifterna skulle genomföras. I resultatet finner Syrigou (2018) stöd för att det bör finnas ett generellt utbildningsprogram till HR, för att ge nödvändiga värderingar och hjälpmedel för att klara av yrket.

Vidare tar Syrigou (2018) upp hur HR-praktikerna i studien uppger att de tar sin professionella utveckling på allvar men att auktoriserade utbildningar inte är något obligatoriskt för dem, vilket HR-praktikerna i Syrigous (2018) studie anser att det inte heller behöver vara. Det är något som Syrigou (2018) noterar som intressant, då det enligt Syrigou (2018) borde bli svårt att upprätthålla en professionell standard inom yrket ifall det inte finns några krav på utbildningar. Syrigou (2018) ser en problematik för HR-fältet i ifall ansvaret för att upprätthålla utbildningsnivån inom HR-yrket hamnar hos organisationerna själva. Det borde enligt Syrigou (2018) finnas en extern enhet som kontrollerar standarden för HR-anställda. Syrigou (2018) konstaterar att det annars bör förväntas att HR-praktikerna ansvarar för att hålla sig uppdaterade angående standarder inom yrket. Resultatet från studien visar däremot enligt Syrigou (2018) på att utbildning många gånger väljs bort av HR-praktiker med hänvisning till tidsbrist och arbetsuppgifter.

För att stärka sin färdighetsutveckling är det enligt Ulrich och Brockbank (2007) givande att lära sig genom handling och reflektion. Om utbildningsinsatsen ska bidra till någonting krävs det att uppföljningar sker och att deltagare bli uppmuntrad till att tillämpa sina kunskaper. Uppföljning kan exempelvis ske genom formella prestationer eller informella telefonsamtal. I McDowall och Saunders (2010) studie anser cheferna att utvecklingsaktiviteter som bidrar till överföring av kompetens på arbetsplatsen krävs för att utbildning ska vara givande.

4.3.4 Reflektion i samband med kompetensutveckling

Ulrich och Yeung (2019) uppmuntrar anställda till att ständigt förbättras exempelvis genom att fundera över vad som fungerar, vad fungerar inte och observera andra. Illeris (2013) poängterar att reflektion sker under kompetensutveckling och att det kan ta olika former, ibland omedvetet men även medvetet. Under kompetensutveckling sker lärande efter erfarenheter och överväganden av information, som får en individ att ändra tanken kring något och reflektera över vad den har erfarit. Det är situationer beskrivna likt ovan som Illeris (2013) anser skapar en bestående kompetensutveckling. Reflektion är något som sker under praktiska tillfällen för lärande och enligt Illeris (2013) i direkt samband med aktiviteten. Utöver det kan individuella och gemensamma tillfällen där individer får möjlighet till att reflektera, ske under lärandeförloppet eller efteråt. Det viktiga blir att det sker vid något bestämt tillfälle och att individerna får överväga eller diskutera hur lärandet har gått till för att samtidigt göra dem medvetna om vad de lärt sig under processen. Illeris (2013) betonar att tillfällen för utvärdering kan vara interna och av formell eller mindre formell karaktär men att även externa varianter förekommer. Det är inte formen av aktivitet som har störst betydelse enligt Illeris (2013) utan att individer får en möjlighet till återkoppling gällande erfarenheter från en aktivitet av lärande. Att den här återkopplingen kan få dem att förstå erfarenheterna på ett kvalificerat sätt. Illeris (2013) lyfter även hur reflektion kan skapa möjligheter för individen eller individerna att diskutera hur de här erfarenheterna från kompetensutveckling av något slag, kan användas för dem enskilt eller tillsammans i kommande situationer.

4.4 Ansvar

Det här avsnittet kommer likt resultatkapitlet delas upp i eget ansvar och chefens ansvar.

4.4.1 Eget ansvar

Som redovisat tidigare under temat kompetensutveckling använder sig Ulrich och Yeung (2019) av begreppet agility. Ulrich och Yeung (2019) anser att anställdas individuella kvickhet är viktigt för organisationer. Individuell kvickhet innebär enligt Ulrich och Yeung (2019) individens kompetens att lära, växa och utvecklas i sitt uppdrag. Förutsättningar för den individuella kvickheten är individens inställning att vilja utvecklas och en nyfikenhet till lärande. Till följd av detta behövs det enligt Ulrich och Yeung (2019) ett antal egenskaper hos individen som till exempel att kunna fråga andra och ta nödvändiga risker. Det är även någonting som cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie anser vara viktiga förutsättningar, att medarbetarna ska vara öppna och motiverade till att lära sig, fundera över vad det behöver för att utvecklas och att de ska agera utanför områden de känner sig bekväma inom.

Bailey (2015) menar att yrkesverksamma inom HR behöver vara medvetna om alla olika möjligheter till utveckling de har genom informella komponenter och att de behöver ta ett eget ansvar över utvecklingsprocessen. Bailey (2015) poängterar hur formella kvalifikationer är nödvändiga inom HR-yrket och att det enligt den genomförda studien till stor del erhålls från olika icke-formella mekanismer. Vilket även var något en stor del av HR-praktikerna i Baileys (2015) studie föredrog som tillvägagångssätt. Bailey (2015) uppmärksammar hur alla intressenter inom fältet behöver vara medvetna om att HR-praktiker är i behov av ett flertal komponenter för att utvecklas professionellt. För att HR-praktiker ska lyckas med det behöver de hålla sig kontinuerligt uppdaterade och planera sin egen utveckling enligt Bailey (2015). Hr-praktikerna är enligt Baileys (2015)

studie villiga att ta ansvar för sin egen utveckling men behöver formellt och strukturerat stöd till det från ledningen.

4.4.2 Chefens ansvar

McDowall och Saunders (2010) diskuterar att cheferna i deras studie anser att de är ansvariga för både medarbetarnas utveckling och utbildning. Däremot anses att engagemanget för utveckling bör komma från individen själv och drivkraften för utbildning ska komma från organisationen. Cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie anser att deras roll i relation till medarbetarnas utveckling är att uppmuntra och ge stöd för att de anställda ska engagera sig och delta i aktiviteter för utveckling. Däremot anser cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie att deras roll i relation till utbildning är det att möta behoven i organisationen. Arbetsgivarna behöver enligt Bailey (2015) erbjuda deras anställda möjligheter och stöd för att utveckla deras professionella kunskaper. Vara medvetna om att praktiker föredrar att lära sig från icke-formella tillfällen. För professionen och utbildare, anser Bailey (2015) att de behöver inse hur effektivt lärande är en egenskap som kommer behövas för att klara av olika former av icke-formell utveckling men även att reflektion blir en viktig egenskap.

Viitala, Kultalahti och Kangas (2017) har gjort en survey de benämner som ”human resource work in 2018” där HR-personal fick besvara, vad de tror kommer bli utmaningarna för HR i framtiden. Mycket av kvalitén inom HRM verkar enligt Viitala et al. (2017) undersökning vila på bra chefer som tar ansvar. Det krävs att chefer föregår med gott exempel. Det lyfts fram att informanterna i Viitala et al. (2017) studie ger förslag till mer coachliknande chefer. Där egenskaper som att lyssna på medarbetaren och att ha en dialog om deras utveckling, men även att de ger tydliga direktiv om det behövs. Enligt Viitala et al. (2017) har chefer inom organisationer ett stort inflytande på ledarskapsutveckling och deras val och inflytande påverkar inriktningen av den.

Icke-formellt lärande är vanligt på arbetsplatser och chefer spelar enligt Warhurst (2013) en stor roll i det här. I kostnadsmedvetna organisationer blir icke-formellt lärande enligt Warhurst (2013) av vikt. Warhurst (2013) utförde en studie bland chefer inom lokala myndigheter i England och en stor del av cheferna där påtalade hur det inte förekommer formell utbildning i någon större utsträckning. Till stor del bestod anställdas möjlighet till utbildning, enligt chefer i Warhurst (2013) studie, i form av specifik utbildning av egenskaper nödvändiga för arbetsuppgifterna. Det innebar att cheferna i Warhurst (2013) studie kände ett behov att själva se till så att personalen utbildades på ett brett plan och inte bara inom specifika arbetsuppgifter. Det kunde till exempel visa sig genom att ingripa med olika sorters arbetsplatslärande. Warhurst (2013) poängterar utifrån tidigare litteratur och den här studien att chefer behöver stödja individer till att utvecklas på arbetsplatsen.

5. Analys

Nedan kommer det empiriska materialet som samlats in genom intervjuer och dokument analyseras med hjälp utav den teoretiska referensramen som presenteras i teorikapitlet. Som nämnt tidigare i metodkapitlet så utgår vi från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv och därför anser vi att det är av vikt att poängtera att analysen inte är en objektiv sanning. Följande kapitel kommer presenteras utefter tidigare nämnda huvudteman kompetensutveckling, organisatoriska förutsättningar och ansvar.

5.1 *Kompetensutveckling*

5.1.1 **Kompetensutvecklingens betydelse**

Att ständigt utvecklas i det dagliga arbetet för att hålla sig uppdaterade inom sitt arbete är någonting som alla informanter poängterar är viktigt under intervjuerna. Att utvecklas och vara uppdaterad inom sitt uppdrag anser informanterna är en del av HR-yrket och de upplevde även en förväntan till det. Föregående är någonting som HR-praktikerna i Bailey (2015) artikel även anser vara en del av HR-yrket, vilket enligt HR-praktikerna sker i det dagliga arbetet. Enligt Syrigou (2018) förändras organisationer och HR-yrket. Syrigou (2018) poängterar hur resultaten i avhandlingen visar på hur förberedande utbildning inte är tillräckligt. Vilket är något som stämmer överens med bilden våra informanter förmedlar om att det inte är tillräckligt med nuvarande kunskaper. Ulrich och Yeung (2019) diskuterar begreppet agility och vikten av att kunna agera med kvickhet och smidighet i en omgivning som ständigt förändras. Vikten av att kunna lära sig kontinuerligt och agera snabbt anser Ulrich och Yeung (2019) är betydelsefullt. Vilket även stämmer överens med våra informanternas upplevelse om att det hör till yrket att lära sig kontinuerligt. En av informanterna poängterar under intervjun att den förväntas att kunna förutse framtiden inom HR-yrket. För att kunna förutse framtida krav i organisationen anser Ulrich och Yeung (2019) att det krävs att individen kan agera kvickt och smidigt i sin yrkesroll. Vilket innebär enligt Ulrich och Yeung (2019) att ett kontinuerligt lärande i det dagliga arbetet är en förutsättning för att kunna förutse framtida krav i organisationen. Det behövs satsas på HR-personalen genom utbildning och utveckling enligt Ulrich och Brockbank (2007) för att kunna skapa en effektiv HR funktion, då affärsförhållanden förändrats vilket bidrar till ökande krav och förväntningar på HR.

Något som framkommer under intervjuerna är att alla informanterna anser att det finns många olika tillvägagångssätt för att det ska kunna kompetensutvecklas. Vilket även HR-praktikerna i Baileys (2015) studie poängterar, att deras professionella utveckling förekommer på många olika sätt och har många olika komponenter.

5.1.2 **Tillvägagångssätt för kompetensutveckling**

Informanterna i vår studie har skilda uppfattningar angående betydelsen av utbildningar i relation till deras kompetensutveckling. Majoriteten anser att utbildning är ett tillvägagångssätt för att utveckla specifika arbetsområden och som en utav informanterna uttryckte sig, för att pinpointa någonting speciellt som man vill fördjupa sig inom. Föregående argument varför utbildning är givande och betydelsefullt för individens kompetensutveckling är någonting som Ulrich och Brockbank (2007) och cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie understryker. Då föregående källor anser att utbildning har en betydelse för att möjliggöra en specifik kompetens och lära sig specifika färdigheter, för att kunna utföra en arbetsuppgift. Däremot är det en av informanterna

under intervjun som trycker på att kompetensutveckling inte bör beräknas utefter antalet timmar och tillfällen för utbildning. Utan informanten anser att det viktigt att skapa sig lärande i vardagen kontinuerligt. Bailey (2015) diskuterar även att formella utbildningar snabbt blir gamla och irrelevanta på grund av att omgivningen snabbt utvecklas, vilket bidrar till att icke formellt lärande blir ett alternativ till formella utbildningar. Föregående argument av Bailey (2015) att icke formell utveckling är bättre än formell utbildning för att formell snabbt blir gammal, är ingenting som våra informanter kommenterar specifikt under intervjuerna. Däremot framkommer det under intervjuerna att majoriteten av informanterna anser att utbildning kan vara en del av processen för att kompetensutvecklas, men att det inte nödvändigtvis behöver vara formell utbildning. Det är något som Marsick och Watkins (1997, i Bailey 2015) även konstaterar angående lärande och poängterar hur det kan vara både planerat och inte. Lärande är enligt Marsick och Watkins (1997, i Bailey 2015) något som kan uppstå formellt och icke-formellt på arbetsplatsen och det är något även informanterna i vår studie till stor del lyfter fram.

Förutom utbildning framkommer det under intervjuerna att interaktion med kollegor och att delta i nätverk är en viktig del för informanternas kompetensutveckling. Att interagera med kollegor var även ett tillvägagångssätt som HR-praktikerna i Baileys (2015) studie ansåg var till stor vikt för deras icke formella lärande och professionella utveckling. Under intervjuerna i vår studie poängterar informanterna att kollegorna fungerar som en resurs för deras kompetensutveckling. Då kollegan kan bidra med kompetens och erfarenheter som individen själv inte besitter. En informant beskriver att genom ett telefonsamtal kan informanten enkelt rådfråga angående något informanten saknar kompetens eller erfarenhet inom. Det är även något Bailey (2015) ser i sin studie där en av HR-praktikerna poängterar hur ett telefonsamtal till en kollega upplevdes som en källa till deras professionella utveckling. Även Chivers (2011, i Bailey 2015) anser att icke-formellt tillvägagångssätt kan vara ett hjälpmedel för att medarbetarna ska kontinuerligt kunna utvecklas i sitt arbete. Vilket är något som ger en bekräftelse till vårt resultat i uppsatsen, då alla informanterna påpekar det här i liknande termer.

Ett öppet och tillåtande arbetsklimat bidrar enligt alla informanter i vår studie till en möjlighet att kunna utvecklas tillsammans med sina kollegor. Däremot under en intervju framkommer det en förbättringsmöjlighet av en informant. Informanten anser att de stängda arbetsrummen hindrar möjligheten till att ta kontakt med sina kollegor. På grund av kontoret har arbetsrum och inte kontorslandskap påverkas det öppna och tillåtande arbetsklimatet. Informanten anser även att rutiner och struktur för HR-möten är ett område som bör förbättras för att skapa bättre möjligheter till kompetensutveckling, genom interaktion med sina närmaste kollegor. Om medarbetarna ska kunna lära sig i det dagliga arbetet anser Mikkelsen (1998) att det krävs att organisationer inte enbart kan uppmuntra de anställda att dela med sig av sina kunskaper till varandra, utan att de även behöver skapa förutsättningar för det. Genom att förbättra klimatet för lärande, anpassa förhållanden för det kollektiva lärandet, men även göra åtgärder för att förbättra utbildningar, stöd och vägledning (Mikkelsen, 1998).

Cohen (2015) resonerar kring interaktion med kollegor och hur det inte nödvändigtvis behöver ske mellan kollegor med samma yrkesbefattning. Enligt Cohen (2015) kan anställda inom HR utvecklas genom att ingå i arbetsgrupper bestående av andra yrkesgrupper, vilket kan leda till en bättre förståelse av det egna yrket men även ge möjligheten till att utveckla kompetenser på en högre nivå. I varierande utsträckning poängterar informanterna i vår studie just det här, när de talar om hur utvecklande det kan vara

att ingå i konstellationer eller tillfällen där andra yrkesgrupper är närvarande. En informant lyfter under intervjun att det är ett bättre lärande om olika lär tillsammans. Tre av informanterna specificerar ekonomer som en yrkesgrupp, vilken bidrar till deras kompetensutveckling ihop med andra. Däremot finns det en informant som under intervjun beskriver att den önskar sig en kollega med liknande arbetsuppgifter och informanten anser att sin egen kompetensutveckling hade gynnats av det. Då en kollega hade bidragit till en möjlighet att diskutera och utvecklas tillsammans enligt informanten. Den här informanten beskriver att för att kunna interagera med andra som har liknande arbetsuppgifter, är informanten tvungen att söka upp möjligheten externt bland annat genom att delta i nätverk. Granberg (2011) poängterar att deltagande i nätverk får en stor betydelse för medarbetare som har få kollegor. Vilket informanten som tidigare nämnts beskriver, hur nätverk blir en viktig del av informantens kompetensutveckling. Vikten av att delta i nätverk är även någonting som förekommer i majoriteten av intervjuerna och det kan vara av extern eller intern form, alltså utanför arbetsplatsen eller på arbetsplatsen. Det är något som stämmer överens med framställningen av Granberg (2011) där nätverkande anses kunna vara både externt och internt. Majoriteten tenderar dock att tala om nätverkande i externa termer, att det är något som sker utanför arbetsplatsen och ihop med yrkeskollegor från andra arbetsplatser. Externa nätverk är något som enligt majoriteten av informanterna har en betydelse för deras kompetensutveckling då de kan utbyta erfarenheter och lära sig av andra kollegor inom yrket. Sociala nätverk är något Granberg (2011) exemplifierar med hur anställda i brist av kunskaper kan vända sig till andra kollegor och genom deras kunskaper kompetensutvecklas. Slutligen lyfter två av våra informanter hur nätverkande kan vara ett tillfälle till att utmana sig och få kunskaper från andra än enbart aktiva inom HR-yrket. Granberg (2011) menar till exempel att nätverk kan vara gränsöverskridande, vilket våra informanter är ett exempel på. Det stämmer även överens med tidigare nämnda studie av Cohen (2015) där det ansågs vara givande att ingå i konstellationer med andra än ens egen yrkesgrupp. Att delta i nätverk är något som enligt Granberg (2011) kan bidra till kunskapsutveckling och medarbetarna får en möjlighet att erhålla kompetens som inte finns inom organisationen. Däremot finns det en informant som under intervjuerna berättar att personen inte deltar i externa nätverk på grund av att informanten anser att organisationen inte är i behov att synas utåt.

Avslutningsvis anser vi att det är viktigt att lyfta hur cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie anser att utbildning och utveckling bör kombineras för att uppnå ett enligt dem framgångsrikt resultat i en organisation. Föregående åsikt av McDowall och Saunders (2010) är något som överensstämmer med två av dokumenten. I dokumenten framkommer det att tillvägagångssätten för medarbetarnas kompetensutveckling ska kombineras på tre olika sätt. I dokumenten så beskrivs det även tydligt hur det bör fördelas för medarbetarnas kompetensutveckling.

5.2 Organisatoriska förutsättningar

5.2.1 Ekonomiska förutsättningar

Syrigou (2018) beskriver i sin avhandling att HR-anställda bedömde sina möjliga utbildningstillfällen utifrån deras relevans till arbetsuppgifterna. Vilket är även något våra informanter poängterar som utgångspunkter till användandet av ekonomiska medel för sin kompetensutveckling. De olika aktiviteterna för kompetensutveckling behöver vara

relevanta för deras arbetsuppgifter och det finns en medvetenhet om kostnaderna. Informanterna upplever däremot, att så länge det är relevant så finns det ekonomiska resurser.

Ellström och Kock (2012) konstaterar med hjälp av tidigare forskning att organisationer ägnar en enligt dem betydande del resurser i kompetensutveckling och utbildning. Utbildning och kompetensutveckling blir enligt Ellström och Kock (2012) en bidragande orsak till organisationers tillväxt och konkurrenskraft. Majoriteten av informanterna i vår studie anser att de ekonomiska förutsättningarna är tillräckliga. Vilket stämmer överens med framställningen av Ellström och Kock (2012) att organisationer investerar i resurser för medarbetarnas kompetensutveckling, då majoriteten av informanterna anser sig ha ekonomiska förutsättningar till kompetensutveckling. Mikkelsen (1998) poängterar även hur anställdas karriär och kompetensutveckling är något som anpassas till organisationens budget. Våra informanter ger bilden av en medvetenhet över budget och anser sig behöva förhålla sig till den angående deras egen kompetensutveckling. En informant anser däremot budgeten vara otillräcklig då utbildningar upplevs vara dyra i förhållande till vad budgeten erbjuder för möjligheter "*... så att pengarna går ju snabbt*". Ytterligare en informant poängterar hur ekonomiska förutsättningar i deras organisation är varierande vilket påverkar budgeten för kompetensutveckling.

Något som poängteras under några utav intervjuerna är att vissa av informanterna anser att även om det finns ekonomiska resurser, så finns möjligheten att det ibland inte fördelades jämnt mellan de anställda. En informant upplevde hur det i dialog med chefen om utbildningar kunde vara så att någon eller några använder upp majoriteten av budgeten till kompetensutbildning. Det går i motsats till hur Warhurst (2013) beskriver att cheferna i den studien ansåg att de behövde agera, där ett fokus låg på att se till att de anställda utbildades på ett brett plan. Ifall någon riskerar att bli utan kompetensutveckling för att den som en informant påpekar, inte kan tala för sig själv i lika stor utsträckning, visar det även på att chefen har ett stort inflytande i det här. Vilket även Viitala et al. (2017) konstaterar angående kompetensutveckling. Dialog om utveckling och tydliga direktiv vid behov är något Viitala et al. (2017) lyfter och i exemplet ovan från informanten saknas eventuellt tydliga direktiv, då en eller några kan ta större delen av budgeten.

5.2.2 Organisatoriska riktlinjer

Formella riktlinjer är inte något informanterna tar upp i någon större utsträckning under intervjuerna. Däremot är medarbetarsamtalet något som alla informanter kommenterar och anser vara en viktig möjlighet för att diskutera deras kompetensutveckling. En informant beskriver det som årets viktigaste samtal och ser det som ett tillfälle för att diskutera sin kompetensutveckling med sin chef. Mikkelsen (1998) lyfter hur medarbetarsamtal i grunden handlar om att utvärdera resultat och kvalifikationer men att det i stor utsträckning innebär en kartläggning och genomgång av behov för kompetensutveckling. När vi analyserar mallarna för medarbetarsamtal är det några utav mallarna som har ett formulerat syfte. Syften i nämnda mallar stämmer överens med vad informanterna i vår studie och Mikkelsen (1998) anser att syftet med medarbetarsamtalet är. Syftet i relation till kompetensutveckling enligt föregående tre källor, är att medarbetaren har möjlighet i dialog med sin chef att skapa en mål- och utvecklingsplan. Att utveckla kompetenser är enligt Mikkelsen (1998) avgörande för framgång i organisationen och för att

de anställda ska trivas. Ulrich och Brockbank (2007) menar att bygga kompetenser, startar hos HR-personalen själva. Både Mikkelsen (1998) och Ulrich och Brockbank (2007) redovisar i olika termer, att organisationer bör kartlägga och analysera medarbetarnas kompetensbehov. Efter att kompetensbehoven för medarbetaren har kartlagts, föreslår både Mikkelsen (1998) och Ulrich och Brockbank (2007) att handlingsplaner eller utvecklingsplaner ska skapas, för vilka åtgärder och aktiviteter som ska utföras, för att nå önskad kompetens. I dokumenten om medarbetarsamtal framkommer det enligt alla mallar att det finns möjlighet för informanterna att lyfta vilka utvecklingsbehov som finns och hur följande mål ska utföras under samtalet. Däremot i majoriteten av mallarna framkommer det inte tydliga riktlinjer för vilka aktiviteter som medarbetarna ska använda sig utav.

Något som även diskuteras i relation till medarbetarsamtalen är uppföljningen av samtalen och utvecklingsplanerna. Den bristande uppföljningen och återkopplingen är något som enligt Mikkelsen (1998) är en vanlig kritik mot medarbetarsamtalen. Under intervjuerna framkommer det att många av informanterna anser att chefen tar sitt ansvar och följer upp efter ett medarbetarsamtal. Mikkelsen (1998) poängterar att uppföljningen är en viktig del av chefsarbetet. Däremot finns det en informant i vår studie som poängterar, att på grund av att informanten har haft ett flertal chefer under kort tid och att det inte finns uppstyrd uppföljningssamtal så blir uppföljning och återkopplingen lidande. Enligt informanten finns det ingen systematisk dokumentation vilket enligt informanten också bidrar till att det inte går att förlita sig på medarbetarsamtalet, när det finns ett så tätt chefsbyte i organisationen. För att skapa en lärande organisation är kontinuerlig uppföljning och en dialog med chefen ett viktigt hjälpmedel enligt Mikkelsen (1998). Däremot finns det chefer enligt Mikkelsen (1998) som är osäkra på vad medarbetarna vill ha för uppföljning och återkoppling. Enligt de från informanterna insamlade dokumenten angående medarbetarsamtal, finns det enligt mallarna möjlighet för uppföljning och även hur uppföljningen ska utföras. Däremot om det är en del av medarbetarsamtalet eller ett enskilt samtal utöver det, är en punkt där dokumenten skiljer sig åt.

Är det därmed brist på uppenbara riktlinjer och inte alltid kontinuerlig uppföljning på medarbetarsamtalet. Vilket tenderar att vara vanligt förekommande bland våra informanter, skulle möjligen en lösning vara certifieringar likt de Cohen (2015) argumenterar för borde finnas hos HR-personal. Enligt Cohen (2015) skulle certifieringar kunna vara ett verktyg för att säkerställa att anställda inom HR håller sig uppdaterade inom yrket. Visserligen poängterar Cohen (2015) att en genomförd certifiering inte är någon garanti för att den anställda är strategisk eller tillräckligt kompetent men den visar i alla fall på att någon sorts av utbildning har genomförts. Certifieringarna kan enligt Cohen (2015) bli hjälpmedel för HR-anställda att se hur de utvecklas i form av kunskaper, verktyg och egenskaper för att klara av yrket. Informanterna i vår uppsats har i majoriteten av fallen inga tydliga riktlinjer för sin kompetensutveckling och får i många fall förlita sig på medarbetarsamtal och där skulle eventuellt certifieringar vara ett lämpligt hjälpmedel för att säkerställa deras kompetensutveckling. Cohen (2015) poängterar även hur organisationer behöver vara medvetna vilka krav de bör ställa på HR-anställda och det behöver enligt Cohen (2015) bli tydligare vad som krävs av HR-anställda.

Däremot poängterar två informanter under intervjuerna hur en möjlig riktlinje för kompetensutveckling är verksamhetens mål, vision och struktur. Informanterna anser att deras kompetensutveckling ska vara i relation till verksamhetens mål, vision och struktur.

Vilket går att relatera till Ulrich och Brockbanks (2007) teori om att en organisation behöver vara samstämmig med affärsstrategin för att uppnå en effektiv HR-funktion. Enligt Ulrich och Brockbank (2007) ska HR-avdelningen bedriva sitt arbete utifrån organisationens visioner och mål. Enligt Lawler et al. (2012) bör systemen för medarbetarsamtalen vara uppbyggda efter organisationens mål och affärsstrategi. Om planeringen av medarbetarens utveckling inte stämmer överens med organisationens mål och affärsstrategi menar Lawler et al. (2012) på att medarbetarna riskerar att utveckla kompetens som inte bidrar till organisationens framgång. I dokumenten som vi har fått ta del utav, poängteras det i några av mallarna för medarbetarsamtalen att medarbetarens utvecklingsplan ska både vara i relation till individens arbetsuppgifter men även verksamhetens mål. Det framkommer även att utvecklingen för medarbetarna ska bidra till organisationens utveckling.

5.2.3 Utbildning

Möjligheten att gå på utbildning som kurser eller seminarier är någonting som alla informanter i vår studie upplever finns. Däremot i varierande grad och kravet är att det ska vara relevant i förhållande till deras arbetsuppgifter. Kravet från informanterna att det ska vara i linje med deras arbete, stämmer överens med hur Ulrich och Brockbank (2007) anser att en utbildning bör vara relevant och givande för att individen ska engagera sig. Föregående krav är även något som HR-praktikerna i Syrigous (2018) studie, bedömde sina tillfällen till utbildning utefter.

Däremot finns det ett antal hinder för att delta i utbildningar, som informanter poängterar under intervjuerna. Två av informanterna uttrycker att verksamheten alltid ska gå före och de upplever att deras chef förutsätter det. I en annan intervju framkommer det att en informant prioriterar sina medarbetare och att på grund av tidsbrist prioriteras kompetensutveckling i form av utbildningar bort. De här anledningarna för att välja bort att delta i utbildningar är även någonting som HR-praktikerna i Syrigous (2018) studie lyfter fram. Syrigou (2018) anser utifrån resultatet, att om det inte finns något krav på att delta i utbildningar är det svårt att upprätthålla den professionella standarden inom yrket. Syrigou (2018) föreslår en extern enhet som kontrollerar standarden för HR-anställdas utbildningsnivå. Om inte det är möjligt, anser Syrigou (2018) att HR-anställda behöver själva ansvara för sin uppdatering av kompetenser inom yrkesrollen.

Utifrån resultaten i Syrigous (2018) studie anser Syrigou (2018) att för att erhålla tillräckliga hjälpmedel att klara av HR-yrket, bör det finnas ett generellt utbildningsprogram för HR. Det är någonting som en informant i vår studie efterfrågar. Under intervjun lyfter informanten att fler utbildningstillfällen för HR önskas. I dagsläget anser informanten att organisationen förutsätter att personen har den kompetens som krävs vid tillträde av tjänst. Däremot anser informanten att organisationen satsar på alla andra genom att erbjuda utbildningsprogram. Att anse sig vara helt kompetent och fullärd anser Ulrich och Yeung (2019) som problematiskt på grund av att omgivningen ständigt utvecklas. Att HR glömmer att satsa på sin egen utveckling, sker alltför ofta enligt Ulrich och Brockbank (2007) men på grund av att affärsförhållanden förändras och krav ökar, blir det även viktigt för HR- medarbetare att ha förmåga till att lära sig enligt Ulrich & Brockbank (2007). Syrigou (2018) poängterar i sin artikel hur kunskaper från förberedande utbildningar för HR inte är tillräckliga. Enligt informanten vi nämnde angående utbildningstillfällen är det inte en stor uppgift att göra en specifik utbildning för HR, i likhet med den andra anställda får ta del av. Föregående informant i vår studie blir ett

tydligt exempel på vad Syrigou (2018) menar kan bli en brist, ifall endast organisationerna får ansvara för HR-anställdas utbildningsnivåer. Där skulle en extern enhet för att kontrollera utbildningsnivån, som Syrigou (2018) föreslår, kunna åtgärda en del av upplevelserna informanten här vittnar om.

Något som många av informanterna tar upp under intervjuerna, är vikten av reflektion och uppföljning efter en utbildning och de anser att det är ett förbättringsområde för deras egen kompetensutveckling. En informant i vår studie beskriver hur bevarandet av kompetens som individen har införskaffat sig genom en utbildning kräver reflektion. Däremot anser informanten att bristen av en nära kollega att diskutera med eller en chef som är uppmärksam, gör att tillfällen för reflektion och uppföljning skapas inte. Även Ulrich och Brockbank (2007) anser det krävs uppföljning och att deltagarna ska kunna tillämpa sina kunskaper om utbildningen ska bidra till någonting. Vilket även cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie understryker, att för att utbildning ska vara givande behövs det enligt cheferna i deras studie aktiviteter som bidrar till överföring av kompetens. Illeris (2013) anser även att det är en av huvudkomponenterna vid bestående kompetensutveckling, att reflektera medvetet och omedvetet över aktiviteter för lärande. Enligt Illeris (2013) bör reflektion ske individuellt eller gemensamt under eller efter tillfällena för lärande. Det viktiga är enligt Illeris (2013) inte hur och när det sker, utan att det förekommer tid för reflektion där individen får utvärdera och diskutera hur lärandet har gått till men även för att skapa en medvetenhet om vad de faktiskt lärt sig. Det är något som våra informanter i stor utsträckning frågar efter och saknar, ett tillfälle att reflektera utförligt över vad en kurs eller ett seminarium har inneburit för dem. Illeris (2013) menar vidare att det tillfället inte behöver vara formellt eller för den delen ske internt utan kan ta många olika former, så länge det sker någon sorts av reflektion. Ett önskemål som några av informanterna lyfter under intervjuerna är att chefen skulle ta ett större ansvar när det kommer till uppföljning och reflektion. Informanterna anser att ifall chefen hade ställt mer krav på medarbetarna att motivera förslag till utbildningar och följa upp utbildningarna, skulle det även bidra till mer reflektion för medarbetarna. En av våra informanter uttrycker att i dagsläget är det mycket eget ansvar att reflektera över utbildning som man deltagit i.

5.3 Ansvar

5.3.1 Eget ansvar

Något återkommande i alla intervjuer är hur informanterna anser att HR-yrket kräver att informanterna håller sig uppdaterade och ständigt utvecklas. Initiativet till att hålla sig uppdaterade anser informanterna till stor del ligger hos dem själva och att det är en del av deras yrkesroll, att ansvara över sin egen kompetensutveckling. Vilket går att relatera till tidigare nämnda studie av Syrigou (2018), där det konstaterades, att eftersom extern kontroll saknas så blir det en nödvändighet inom HR-yrket att individerna själva ansvarar för att hålla sig uppdaterade och ständigt utvecklas.

Förutsättningar för framgång i organisationen är enligt Ulrich och Yeung (2019) att individerna kan agera med kvickhet och smidighet. Att agera med kvickhet innebär enligt Ulrich och Yeung (2019) att individen ska ha en kompetens att lära, växa och utveckla sig inom sitt arbete. Det krävs att individen själv har en vilja att utvecklas och en nyfikenhet till att lära sig. För att kunna agera enligt föregående beskrivningar krävs det enligt Ulrich och Yeung (2019) att individen, bland annat tar nödvändiga risker och frågar

andra. Enligt Bailey (2015) behöver HR-personal ta eget ansvar över sin utveckling och samtidigt vara medveten om deras möjlighet till utveckling genom informella tillvägagångssätt. Två av informanterna beskriver under intervjuerna att dem själva och deras förhållningssätt till lärande, är det största hindret för deras egen kompetensutveckling. En informant beskriver att det handlar om att vara tillgänglig till lärande och att utmana sig själv, genom att se andra miljöer och kontexter. De här förutsättningarna är även någonting som McDowall och Saunders (2010) redovisar att cheferna i deras studie anser är viktiga, att medarbetaren tänker på vad den behöver för att utvecklas, ett förhållningssätt till lärande som är att vara öppen och motiverad och till sist att utmana sig genom att agera utanför områden som individen anser sig vara bekväma inom.

Ytterligare ett hinder som alla informanterna lyfter under intervjuerna är att deras kompetensutveckling behöver planeras av dem för att det ska ske. Många utav informanterna i vår studie upplever att de prioriterar deras arbetsuppgifter framför aktiviteter för kompetensutveckling, bland annat på grund av tidsbrist. Bailey (2015) beskriver i sin artikel att HR-praktiker behöver flera olika aktiviteter för att utvecklas professionellt och därför behöver individerna enligt Bailey (2015) uppdateras kontinuerligt och planera sin utveckling.

Det finns fler hinder för individens kompetensutveckling som lyfts upp under några av våra intervjuer. Den personliga utvecklingen utanför arbetet beskriver en informant bidrar till att kompetensutveckling i arbetet åsidosatts och arbetsuppgifterna prioriteras istället. Att vara ny på jobbet är det två informanter som under intervjuerna beskriver hur, det påverkar deras intresse att gå på externa utbildningar. Informanterna anser att vara ny på jobbet är i dagsläget tillräcklig kompetensutveckling för dem. Att individen ska ha en inställning till att själv vilja utvecklas och vara nyfiken till att lära, är som sagt enligt Ulrich och Yeung (2019) en förutsättning för att kunna agera med kvickhet, som i sin tur är viktigt för organisationen enligt Ulrich och Yeung (2019).

Det egna ansvaret stämmer även överens med HR-praktikerna i Baileys (2015) studie, vilka även anser att ansvaret för deras utveckling ligger hos dem själva men att ett formellt och strukturerat stöd från ledningen behövs. Det framkommer även under intervjuerna att våra informanter anser, att chefen är en viktig del i deras kompetensutveckling. Att chefen är intresserad och aktiv, är enligt alla informanter betydelsefullt vilket även stämmer överens med Baileys (2015) bild av att ett stöd från ledningen behövs. Chefens roll i medarbetarnas kompetensutveckling är något som kommer att utvecklas ytterligare i avsnittet nedan.

5.3.2 Chefens ansvar

Även om informanterna i intervjuerna lyfter att det egna ansvaret är viktigt i relation till deras egen kompetensutveckling och även anser sig ha möjligheter till det, så poängterar informanterna hur en chef ändå behöver ta det yttersta ansvaret. En informant upplever att cheferna är viktiga för att den som medarbetare ska kunna utvecklas. Majoriteten av informanterna uttrycker däremot att de är nöjda med chefens grad av intresse för deras kompetensutveckling och det yttersta ansvar som chefen tar. Vilket går i linje med hur cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie, upplever sin egen roll i relation till medarbetarnas kompetensutveckling. Cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie poängterade att en chef bör ansvara för både utveckling och utbildning. Dock beskriver

McDowall och Saunders (2010) att cheferna i deras studie anser ansvaret vara olika, beroende på om det gäller utveckling eller utbildning. Cheferna i McDowall och Saunders (2010) studie anser sig ha ett ansvar att utbildningar möter organisationens behov och deras roll i medarbetarnas utveckling är att ge stöd till medarbetarna, för att de ska engagera sig och delta i aktiviteter för utveckling. HR- personalen i Viitala et al. (2017) undersökning anser att det är viktigt med en chef som tar ansvar och föregår med ett gott exempel. I Viitala et al. (2017) undersökning framkommer det att HR-personalen vill, att chefen ska lyssna på medarbetarna, att chefen ska ansvara för en dialog angående medarbetarnas utveckling och som tidigare nämnt även att cheferna ska ge tydliga direktiv om det är nödvändigt.

Under intervjuerna framkommer det att majoriteten av informanterna anser att deras chefer tar ansvar att följa upp medarbetarsamtalet genom en löpande dialog. Däremot finns det som sagt en informant som upplever att den behöver ta eget ansvar för sin uppföljning, på grund av bristande dokumentation och ett tätt chefsbyte under en kort tid. Det är till exempel något Mikkelsen (1998) poängterar, hur uppföljning och återkoppling är en viktig del av chefsarbetet. Enligt ett dokument som vi har tagit del utav, beskrivs det att både ledning, cheferna och medarbetarna är ansvariga för kompetensutveckling. Det framkommer även medarbetarsamtalet ska innehålla medarbetarens kompetensutveckling och att det ska vara en dialog mellan chefen och medarbetaren. I dokumenten, som är mallar för medarbetarsamtalen, framkommer det att båda parter ska skriva under och därmed har även båda parter ett ansvar.

Som nämnt tidigare anser sig många informanter i vår studie vara nöjda med cheferna och det ansvar de tar för informanternas kompetensutveckling, däremot framkommer det under intervjuerna en möjlig förbättring. Det finns några informanter som uttrycker en önskan att chefen skulle ta mer ansvar för uppföljning och reflektion, i samband med genomförd utbildning. Kravet på att delge chefen om utbildningens innehåll eller motivera varför utbildningen är nödvändig, anser några av informanterna hade varit givande. Då kraven enligt informanterna hade ställt högre krav på reflektion och som i sin tur hade bidragit till deras kompetensutveckling på en högre nivå. Bailey (2015) poängterar att ledningen behöver erbjuda sina anställda möjligheter och stöd för att utvecklas inom professionella kunskaper. Reflektion nämns exempelvis av Bailey (2015) som en viktig egenskap. Även Warhurst (2013) lyfter vikten av att, chefer behöver stödja individer till att utvecklas på arbetsplatsen.

6. Diskussion

Nedan kommer vi redovisa vår diskussion angående HR-personalens upplevda egna möjligheter till kompetensutveckling, utifrån analysen och med stöd från tidigare presenterad teori. Slutligen kommer vi besvara uppsatsens syfte och ge förslag till vidare forskning.

Efter att ha analyserat empirin i förhållande till teorin, har vi skapat oss en större förståelse varför kompetensutveckling är viktigt för HR-personalen. Att ständigt utvecklas i det dagliga arbetet anser vi är viktigt för HR-personalens kompetensutveckling, som i sin tur leder till organisationens utveckling. Teorin vi har tagit del av lyfter att ständig utveckling i arbetet är viktigt på grund av att omgivningen ständigt utvecklas och förändras. Att det skulle finnas ett optimalt tillvägagångssätt för HR-personalens kompetensutveckling, anser vi utefter analysen inte vara självklart. Utan en kombination av utbildning, interaktion med kollegor och att delta i nätverk anser vi efter analysen vara önskvärt, för att uppnå ett bra resultat. Utifrån vår kartläggning och analys av HR-personalens möjlighet till kompetensutveckling, kan vi konstatera att tillvägagångssätten varierar i både empiri och teori. Exempelvis kan föregående tillvägagångssätt få olika stort utrymme beroende på informant, organisation och teori. Vi kan konstatera utifrån analysen, hur utbildning tenderar att få en mindre del i HR-personalens kompetensutveckling än vad deltagande i nätverk och interaktion med kollegor får. Däremot funderar vi över varför utbildning både enligt våra informanter, dokument och teori, inte får en lika stor del som de andra tillvägagångssätten. Vi tänker att det möjligen beror på bristen av uppföljning och reflektion, som informanterna i vår studie anser vara ett förbättringsråd. Utifrån analysen anser vi att uppföljning och reflektion är viktigt för att kunna bevara kompetensen efter en genomförd utbildning. Med den här diskussionen i åtanke och att utbildning enligt Bailey (2015) snabbt blir irrelevant och föråldrad, på grund av att omgivningen ständigt utvecklas, funderar vi på om det här är anledningar till att interaktion med kollegor och att delta i nätverk får ett större utrymme i individens kompetensutveckling. Däremot kan vi utifrån analysen poängtera att andra studier visar på att formell utbildning inte har en lika stor del i HR-personalens kompetensutveckling, som den icke-formella utvecklingen. Trots det ser vi tendenser i analysen att utbildning anses fylla en funktion för individens kompetensutveckling. Utbildning blir ett verktyg för att individen ska uppdatera och fördjupa sig inom sitt område. Att utbildning har en funktion för att HR-personal ska kunna utvecklas, kan vi vara beredda att hålla med om. Däremot anser vi att organisationer möjligen bör satsa på att förbättra uppföljningen och reflektionen när det kommer till genomförd utbildning, då det framkommer i vår empiri och tidigare teori att det är ett område som bör förbättras, för att utbildning ska vara givande. Vi tror utifrån intervjuerna med våra informanter, att intresset för utbildningar skulle öka ifall en tydligare uppföljning och reflektion hade varit tillgänglig.

En intressant aspekt enligt oss är att både informanter och teorin poängterar vikten av att interagera med kollegor från andra yrkesgrupper och delta i nätverk, som inte enbart består av individer inom HR-yrket. Det här bidrar enligt båda källorna till att medarbetaren utvecklar sina kompetenser på en högre nivå, genom att få andra infallsvinklar och lära sig nya saker. Utefter analysen kan vi se hur, att utmana sig själv likt ovan är en fördel för att utvecklas. Vilket vi tänker möjligen inte vara en självklarhet för alla individer och håller med angående Ulrich och Yeungs (2019) framställning, om att individen

bland annat bör ha en nyfikenhet till lärande och fråga andra kollegor för att kontinuerligt kunna utvecklas. Därför anser vi att organisationer behöver uppmuntra HR-personalen till att utmana sig själva och skapa förutsättningar för att de ska kunna interagera med kollegor från olika yrkesgrupper.

Utifrån analysen kan vi konstatera att kompetensutveckling är kopplat till verksamhetens budget. Möjligheterna till utbildning för HR-personalen anser vi utifrån resultaten, kan påverkas av de ekonomiska förutsättningarna. De ekonomiska förutsättningarna för HR-personalens kompetensutveckling är någonting som majoriteten av våra informanter anser vara tillräckliga, däremot anser vissa att det inte är jämnt fördelat mellan medarbetarna. Vilket vi anser vara problematiskt om den ojämna fördelningen bidrar till att vissa medarbetare blir åsidosatta. Vilket gör att vi funderar på om det bidrar till att HR-personalens kompetensutveckling blir hämmad, ifall budgeten inte fördelas jämnt.

Vi anser det vara nämnvärt att det är många av våra informanter som anser att medarbetarsamtal är den viktigaste riktlinjen för deras kompetensutveckling. Eftersom medarbetarsamtal tenderar att vara det viktigaste samtalet för HR-personalens kompetensutveckling, anser vi att det är viktigt att lägga resurser på samtalet och möjligen utöka antal tillfällen. Enligt tidigare analys anses uppföljning och återkoppling vara viktigt för att medarbetarsamtal ska bidra till deras kompetensutveckling. Här anser vi att chefen har ett ansvar att medarbetarsamtal blir ett hjälpmedel för HR-personalens kompetensutveckling. Däremot så är det två utav informanterna som lyfter att deras kompetensutveckling ska vara i relation till verksamhetens mål, visioner och strukturer och att det är en riktlinje för deras kompetensutveckling. Utifrån teorin och dokumenten vi har tagit del av, kan vi konstatera att det är viktigt att medarbetarnas utvecklingsmål och önskade kompetensbehov ska vara i relation till verksamhetens mål, visioner och strukturer. Det är något vi anser vara en viktig riktlinje för HR-personalens utveckling och ett hjälpmedel för dem att erhålla kompetenser som är relevanta för organisationen. Att inte fler informanter poängterar visioner, mål och strukturer som en riktlinje för deras kompetensutveckling, är enligt oss intressant. Vi är medvetna om att informanterna möjligen anser att det är en riktlinje, som är viktig att förhålla sig till, men att de inte uttryckte det under intervjun. Det kan även vara så att ledningen skulle behöva vara tydligare angående riktlinjer för HR-personalens kompetensutveckling.

Det egna ansvaret i förhållande till HR-personalens kompetensutveckling anses vara viktigt och en del av HR-yrket. Utifrån analysen kan vi konstatera att planeringen av kompetensutveckling tenderar i stor utsträckning vara HR-personalens egna ansvar. Samtidigt som HR-personalen upplever hur arbetsuppgifterna behöver prioriteras och att deras egen kompetensutveckling, behöver i stor utsträckning planeras för att överhuvudtaget bli av. Det poängteras även att chefen har det yttersta ansvaret angående kompetensutveckling, vilket även tidigare teori behandlar. Majoriteten av våra informanter upplever att chefen uppmuntrar och visar ett intresse för deras kompetensutveckling. Däremot så anser vi, att om chefen ställer mer krav och ger tydliga direktiv hade det möjligen hjälpt HR-personalen att planera sin kompetensutveckling. Syrigou (2018) konstaterar hur det blir svårt att upprätthålla standarden inom HR-yrket ifall det inte förekommer krav på utbildning. Att informanterna i stor utsträckning inte medverkar i for-

mella utbildningar och istället fokuserar på att interagera med kollegor och delta i nätverk, tänker vi dels kan bero på att det förekommer inga krav på formell utbildning. Det handlar eventuellt också om förutsättningarna för HR-personal att vara borta från arbetsplatsen, då informanter till exempel uttrycker att verksamheten alltid går före. Som nämnt tidigare i diskussionen är det viktigt att HR-personalen ständigt utvecklas, däremot anser vi att det kan bli svårt om kompetensutvecklingen inte planeras, arbetsuppgifterna ska prioriteras och om det inte finns några krav på utbildning.

Utifrån uppsatsen syfte som är att kartlägga och analysera vilka möjligheter HR-personal har till egen kompetensutveckling, kan vi sammanfattningsvis säga att det finns olika tillvägagångssätt för HR-personalen att kompetensutvecklas. Vi kan konstatera att medarbetarsamtalet och verksamhetens mål, vision och struktur är viktiga riktlinjer för HR-personalens kompetensutveckling. Vi anser att planering för HR-personalens kompetensutveckling är nödvändigt. Det bör finnas förutsättningar för deras kompetensutveckling i budgeten, men även i form av uppföljning och reflektion och möjligheten att utmana sig med andra yrkesgrupper. Avslutningsvis anser vi att det bör finnas möjlighet att prioritera utbildning och även att organisationer ställer krav på utbildning, för att upprätthålla standarden inom HR-yrket.

6.1 Vidare forskning

I den här studien har vi berört många olika aspekter för HR-personalens kompetensutveckling, bland annat tillvägagångssätt, ekonomiska förutsättningar, möjlighet till utbildning och ansvar. Därför anser vi att det skulle vara intressant att välja en utav aspekterna och göra en utförligare studie. Exempelvis skulle en studie kunna handla om endast det egna ansvaret i relation till HR-personalens egen kompetensutveckling.

Vi anser att en jämförande studie mellan flera olika organisationer och deras HR-personal skulle vara en intressant aspekt att forska vidare på, möjligen i ett större arbete. Avslutningsvis anser vi att, fördjupa sig i teori angående HR-personalens egen kompetensutveckling skulle vara ett intressant ämne för vidare forskning.

Referenser

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Angelöw, B., Jonsson, T., & Stier, J. (2015). *Introduktion till socialpsykologi*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I G. Ahrne, & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Bailey, M. (2015). Professional development of HR practitioners – a phenomenographic study. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 220-238.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2014-0057>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. Seventh edition. London: Routledge.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4., uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv* [Elektronisk källa]. 4.uppl. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:532234/FULLTEXT01.pdf>

Ellström, P-E., Kock, H. (2012). Competence development in the workplace. Concepts, strategies and effects. In K. Illeris. (Ed.), *International perspectives on competence development*. [Elektronisk resurs] *developing skills and capabilities*. (2012). London: Taylor and Francis. Hämtad från <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab07147a&AN=lub.5722943&site=eds-live&scope=site>

Ellström, P-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I H. Kock (Red.), *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-zetterquist,U.,& Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I G. Ahrne, & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Fejes, A.,& Thornberg,R. (2015). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I A. Fejes, & R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Fejes,A., & Thornberg,R. (2015). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I A. Fejes, & P. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Fejes, A.,& Thornberg,R. (Red.). (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Granberg, O.,& Ohlsson, J. (2016). Det kollektiva lärandet. I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande - i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O., Ohlsson, J. (2016). *Kollektivt lärande - i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Norstedts.

Hällstén,F., Peixoto,A., & Wikhamn,W.(2017). *HR-Undersökning 2017: En enkätstudie om HR-medarbetare i Sverige*. Hämtad från Göteborgs universitet:
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/54486/1/gupea_2077_54486_1.pdf

Illeris, Knud (Ed.). International perspectives on competence development. [Elektronisk resurs] developing skills and capabilities. (2012). London: Taylor and Francis. Hämtad från
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07147a&AN=lub.5722943&site=eds-live&scope=site>

Illeris, K. (2013). *Kompetens: [Vad, Varför, Hur]*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D-I. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lawler, E., Benson, G., & McDermott, M. (2012). What Makes Performance Appraisals Effective?. *Compensation & Benefits Review*, 44(4), 191-200.
<https://doi.org/10.1177/0886368712462331>

- Lundin, E. (2008). Konsten att hitta sin teori. I K. Sjöberg, & D. Wästerfors (Red.), *Uppdrag: Forskning: konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber.
- McDowall, A., & Saunders, M. (2010). UK managers' conceptions of employee training and development. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 609-630. <https://doi.org/10.1108/03090591011070752>
- Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development- att utveckla individer, grupper och organisationer*. 2:1.uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Syrigou, A. (2018). *Exploring the HR Role and Professionalisation: HR Practitioners as Aspirant Professionals?* (Doktorsavhandling, Portsmouth Universitet, Portsmouth). Hämtad från https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/12936454/Anna_Syri-gou_PhD_Thesis_2018.pdf
- Sjöberg, K., & Wästerfors, D (Red.). (2008). *Uppdrag: Forskning - Konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. 1:3.uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ulrich, D. & Yeung, A. (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4), 161-167. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0032>
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders gotab.
- Viitala, R., Kultalahti, S., & Kangas, H. (2017). Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges? *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 576-587. doi: 10.1108/LODJ-02-2016- 0035
- Warhurst Russell P. (2013). Learning in an age of cuts; managers as enablers of workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 37-57. <https://doi.org/10.1108/13665621311288476>
- Wenneberg, S.B. (2010). *Socialkonstruktivism: positioner, problem och perspektiv*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguiden

Inledning:

Beskrivning om oss:

- *Vad vi båda studerar*
- *Våra roller under intervjun*

Presentation om uppgiften:

Vi ska skriva vår kandidatuppsats angående HR- personalens möjlighet till egen kompetensutveckling. Vi vill kolla på HR-personalens egna upplevelse av sina utvecklingsmöjligheter. Det innebär att vi är intresserade av dina upplevelser över dina egna utvecklingsmöjligheter. Materialet från den här intervju kommer endast användas till vår kandidatuppsats. Svaren kommer vi att hantera konfidentiellt. Resultaten och vår uppsats får du ta del av i början av nästa år. Vi vill gärna spela in intervjun om du samtycker?

Har du några frågor till oss om intervjuens process eller innehåll?

Begrepp:

- Vad betyder kompetensutveckling för dig?

Uppvärmningsfrågor:

- Vill du kort berätta om din tjänst?
 - *Vad är dina arbetsuppgifter och ansvarsområden?*
 - *Hur länge har du jobbat här och haft denna tjänst?*
 - *Vad har du för utbildning eller andra tidigare jobb inom detta område?*
- Berätta om organisationen
 - *Vad har ni för organisationsstruktur?*
 - *Vad har ni för organisationsklimat?*
 - *Hur många arbetar inom er HR-avdelning?*

Organisatoriska förutsättningar:

- Finns det tillfällen då du får chans till egen kompetensutveckling på arbetstid?
 - *Hur ofta?*
- Vet du om det finns ekonomiska förutsättningar för din kompetensutveckling?
 - *Vet du hur dessa ekonomiska medel kan användas?*
 - *Är det någonting som du använder dig av?*
 - *Upplever du att era ekonomiska förutsättningar är tillräckliga?*
- Finns det några organisatoriska riktlinjer för din kompetensutveckling?
(*exempelvis: i form av dokument, handlingsplan, policydokument*)

- *Om ja: Är detta någonting som följs?*
- *Om nej: Hade det varit nödvändigt?*
- Hos vem ligger ansvaret för din kompetensutveckling?
(*Vem tar initiativet. Är det du själv, din chef eller några andra*)

Möjlighet till kompetensutveckling:

- Finns det enligt dig utrymme för kompetensutveckling i ditt dagliga arbete?
 - *Om ja: Utveckla*
 - *Om nej: Anser du att det finns några hinder för din egna kompetensutveckling?*
- Upplever du att du själv kan ta initiativ för din egna kompetensutveckling?
(*Exempel: att gå på aktiviteter som är avsedda till din kompetensutveckling, utbildning/kurs*)
 - *Om ja: Finns det möjlighet att du själv kan bestämma hur du vill kompetensutvecklas?*
 - *Om nej: Utveckla varför?*
- Har du någon gång känt att du saknar kompetens för en arbetsuppgift?
 - *Om ja: Har du något exempel på en sådan situation?*
 - *Om nej: Vad beror det på?*
- Om du hade fått möjlighet att utveckla upplägget av egen kompetensutveckling?
Vad hade du gjort då?
(*Vi tänker oss alltifrån praktiska, ekonomiska till policy aspekter.*)
 - *Vad anser du hade hjälpt dig att utveckla din kompetens inom din roll?*
 - *Vilka områden hade du prioriterat?*

Avslutning:

- Finns det någonting som du har reflekterat över under intervjun som du vill tillägga?
- Har du några frågor till oss?

Bilaga 2, Informationsbrev

Hej XXX,

du får detta mail för att du vill medverka i vår studie. Vi kommer till dig enligt överenskommelse (datum). Som sagt så läser vi denna termin kandidatkursen inom arbetslivspedagogik på Lunds universitet, vilket innebär att vi nu ska skriva kandidatuppsats. Vårt syfte är att undersöka vilken möjlighet HR-personal har till egen kompetensutveckling. Det innebär att vi är intresserade av dina upplevelser över dina egna utvecklingsmöjligheter.

Vi är två personer som kommer att delta under intervjun. Vi tänker att det kommer att ta cirka en timme och vi uppskattar att ni tar den tiden. Med ett medgivande från er önskar vi att spela in (endast ljudinspelning) den här intervjun. Inspelningen kommer att användas enbart av oss, då det ska underlätta transkriberingen och bearbetning av data. Svaren kommer vi att hantera konfidentiellt. Vi kommer då inte använda ert namn eller andra beskrivningar som kan härledas till er som individ. Att delta är frivilligt och du har rätt till att avbryta din medverkan när som helst.

Om du har några frågor tveka inte på att höra av dig!

Med vänliga hälsningar

Agnes Claeson och Janne Arvola

Bilaga 3, Förfrågan att delta

Hej XXX,

Vi heter Janne Arvola och Agnes Claeson och vi läser kandidatkursen inom Arbetslivspedagogik på Lunds universitet. Vi ska denna termin skriva vår kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik och vi har valt att inrikta oss på kompetensutveckling för HR.

Därför vänder vi oss nu till er för att vi vill komma ut till er organisation och se hur ni jobbar med kompetensutveckling av HR personalen inom er organisation. Vi vill följa upp såväl praktiska, som ekonomiska och policyaspekter. Vår fråga till er är om ni vill hjälpa oss med detta? Vi tänker oss en intervju med en person som jobbar inom HR i er organisation.

Tack för ni tog er tid att läsa vårt mail. Vi hoppas att ni är intresserade och ser fram emot att höra från er. Om ni har några frågor vänligen kontakta oss!

Med vänliga hälsningar

Janne Arvola: xxx

Agnes Claeson: xxx



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se