

Blir vi någonsin fullärda?

En analys av hur ett nystartat företag arbetar med sin kompetensutveckling och introduktionsutbildning samt kartläggning av nyanställdas kompetens.

Amanda Lindström

Handledare
Agneta Wångdahl



Abstrakt

Arbetets art: Masteruppsats, 30 hp

Sidantal: 53

Titel: *Blir vi någonsin fullärda? En analys av hur ett nystartat företag arbetar med sin kompetensutveckling och introduktionsutbildning samt kartläggning av kompetens.*

Författare: Amanda Lindström

Handledare: Agneta Wångdahl

Datum: 2020-06-10

Sammanfattning: Från litteraturen går att förstå att kompetens och kompetensutveckling ses som en viktig kärnfråga inom organisationer och företag. Därför har uppsatsen behandlat hur ett nystartat företag i Halmstad planerar att implementera och arbeta med sin kompetensutveckling för sina medarbetare. Uppsatsen har riktat sig mot företagets tre nyanställda rekryteringskonsulter, två chefer samt en utbildningsansvarig.

Syftet med studien har varit att dels analysera hur företaget arbetar med kompetensutveckling, samt att kartlägga rekryteringskonsulternas kompetens från anställningens start och fram tills studien avslutas. Studien har också ämnat att utvärdera den introduktionsutbildning som företaget erbjuder varje nyanställd vid anställningens start.

Resultatet av studien visar att den introduktionsutbildning som genomfördes var innehållsrik på information och material gällande rekryteringsarbete, men att den hade kunnat vara mer strukturerad och mer formad utifrån åhörarna. För vissa av deltagarna i utbildningen, var det ibland besvärligt att ta in all den information som tilldelades, i och med att rekryteringskonsulterna hade lite eller ingen tidigare erfarenhet av rekryteringsarbete. Som ett resultat av kartläggningen kunde man ändå se och förstå att deras kompetens har ökat genom studiens genomförande. Detta påtalas i resultatdelen, där de beskriver att de har fått en djupare förståelse för

det rekryteringsarbete som förväntas att göras hos Löwe rekrytering AB. Resultatet kring hur företaget planerar att arbeta med kompetensutvecklingen påvisade att det fanns delade meningar i hur kompetensutvecklingen bör arbetas med och implementeras. Två av respondenterna hade en liknande bild av hur de anser att kompetensutvecklingen ska arbetas med och en tredje menade att det finns viktigare aspekter att ta tag i innan arbetet med kompetensutvecklingen påbörjas.

Nyckelord: Kompetensutveckling, Kompetens, Learning by doing, Social inlärningsteori, Self-efficacy, Rekryteringsarbete.

Populärvetenskaplig sammanfattning

Syftet med studien är att utvärdera introduktionsutbildningen för nyanställda, samt kartlägga hur de nyanställda rekryteringskonsulternas kompetens utvecklas från anställningens start fram till att studien avslutas. Uppsatsen ämnar även att observera och analysera hur kompetensutveckling arbetas med och implementeras i företaget.

Uppsatsen har vidare haft tre frågeställningar att utgå från och som har försökt att bli besvarade. Dessa tre frågeställningar har varit som följer:

- Hur har rekryteringskonsulternas kompetens utvecklats från anställningens start fram till att studien avslutas?
- Hur kan Löwes introduktionsutbildning för nyanställda utvärderas?
- På vilket sätt arbetar Löwe med kompetensutveckling för sina medarbetare?

Uppsatsen har tagit avstamp i kompetensutveckling och kartläggning av kompetens. Med det sistnämnda menas att tre respondenters kompetens har kartlagts med hjälp av målen för den introduktionsutbildning som de alla tre fick delta på när deras anställning som rekryteringskonsult påbörjades. Introduktionsutbildningen som företaget erbjuder nyanställda har även utvärderats med hjälp av observationer samt med hjälp av rekryteringskonsulterna, chefer och utbildningsansvarige. Att analysera fram hur företaget arbetar med kompetensutveckling har gjorts genom att intervjua chefer och utbildningsansvarige, samt genom observationer.

Innehållsförteckning

1.0	Introduktion	1
1.1	<i>Bakgrund till studien</i>	2
1.2	<i>Syfte</i>	4
1.3	<i>Frågeställningar</i>	4
1.4	<i>Problemformulering</i>	4
1.5	<i>Avgränsningar</i>	5
1.6	<i>Begreppsdefinitioner</i>	5
1.6.0	<i>Kompetens</i>	5
1.6.1	<i>Kompetensförsörjning och kompetensutveckling</i>	6
1.6.2	<i>Rekryteringskonsult</i>	6
2.0	Tidigare forskning	7
2.1	<i>Introduktionsutbildning</i>	7
2.2	<i>Kartläggning av kompetens</i>	9
2.3	<i>Implementering av kompetensutvecklingsinsatser</i>	10
3.0	Teoretiskt ramverk	12
3.1	<i>Kompetensutveckling</i>	12
3.2	<i>Lärande</i>	12
3.2.0	<i>Social lärandeteori</i>	13
3.2.1	<i>Learning by doing</i>	15
3.2.2	<i>Self-efficacy</i>	16
4.0	Metod	18
4.1	<i>Studiens vetenskapliga utgångspunkt</i>	18
4.2	<i>Förförståelse</i>	20
4.3	<i>Datainsamlingsmetod</i>	21
4.4	<i>Urval av respondenter</i>	23
4.5	<i>Analysmetod</i>	24
4.4.0	<i>Bearbetning av empirin</i>	25
4.6	<i>Etiska ställningstaganden</i>	25
5.0	Resultat	27
5.1	<i>Utvärdering av introduktionsutbildningen</i>	27
5.1.0	<i>Förbättringsförslag</i>	27
5.1.1	<i>Fungerande faktorer</i>	29
5.1.2	<i>Egen tolkning av första temat</i>	31
5.2	<i>Kartläggning av rekryteringskonsulternas kompetens</i>	31
5.2.0	<i>Lärande och motivation</i>	31

5.2.1 Ökning av kompetens.....	34
5.2.2 Egen tolkning av andra temat.....	36
5.3 Hur företaget arbetar med kompetensutveckling	36
5.3.0 Implementering av kompetensutvecklingen.....	37
5.3.1 Lärande och motivation.....	39
5.3.2 Egen tolkning av tredje temat.....	41
6.0 Analys och diskussion av resultatet	43
6.1 Utvärdering av introduktionsutbildningen	43
6.2 Kartläggning av rekryteringskonsulternas kompetens.....	45
6.3 Hur företaget arbetar med kompetensutveckling	47
6.4 Metoddiskussion	49
6.4.0 Trovärdighet.....	50
6.5 Förslag till framtida forskning.....	51
7.0 Avslutande reflektioner.....	52
8.0 Referenser	54
9.0 Bilagor	56
9.1 Bilaga 1 - Intervjuguide för rekryteringskonsulter.....	56
9.2 Bilaga 2 - Intervjuguide för chefer.....	57
9.3 Bilaga 3 - Intervjuguide för utbildningsansvarige	58

Förord

Ett stort tack riktas till anställda på Löwe Rekrytering AB som inkluderar deras chefer, utbildningsansvarige och rekryteringskonsulter, som har ställt upp på både intervjuer och att jag har kunnat bli en del av deras dagliga arbete.

Ytterligare ett tack riktas till min handledare, Agneta Wångdahl, som har varit till stor hjälp när jag har skrivit uppsatsen. Även ett tack till mina studentkollegor som har varit ett bra bollplank att ställa frågor och funderingar till. Det har varit en utmanade tid, och en utmanande vår, med att skriva uppsatsen helt på egen hand. Nu efterhand kan jag dock med stolthet säga att jag är nöjd över resultatet och den slutprodukt som blev av uppsatsen.

Halmstad 2020-05-19

Amanda Lindström

1.0 Introduktion

Lärande sker aldrig helt fristående från sin kontext. Granberg (2014) lyfter att i ett organisationspedagogiskt perspektiv råder två kontextuella förhållanden som är särskilt viktiga villkor för att lärande ska kunna ske. Dessa innefattar organisationens synsätt gällande hur verksamheten ska planeras och organiseras, och hur ledarskapet inom verksamheten bör fungera. John Dewey myntade begreppet Learning by doing som beskrivs som att praktik, teori, reflektion och handling är sammankopplade när det kommer till lärande. Ytterligare en beskrivning av Learning by doing är att med konkreta, och därmed begripliga kunskaper, kan en individ successivt bygga upp en mer generell förståelse för ett koncept samt hur det kan förklaras teoretiskt (Granberg, 2014). Det finns många teorier om lärande och hur individer och grupper lär sig på bästa sätt, dock är Learning by doing en teori som uppsatsen kommer ta avstamp i. Även Banduras (1977) teori om social inlärning har varit ett fokusområde i uppsatsen då även den teorin beskriver lärande på ett sätt som har återspeglats i studien.

Kompetensutveckling kan ofta anses vara synonymt med personalutbildning inom organisationer, detta argumenterar Granberg (2014) och menar att synsättet kan ställa till med problem för organisationer. Det förefaller en bristande koppling mellan individ och kontext, och själva lärandet för individer går förlorat. Granberg (2014) påpekar även att det kan bli snedsteg och gå till på fel sätt vid själva planeringen och implementeringen av kompetensutveckling. Med detta menas att medarbetaren får till sig kompetensutveckling som ett första steg, och i steg två får medarbetaren nya och mer kvalificerade arbetsuppgifter. Detta hävdar författaren inte är ett korrekt tillvägagångssätt. Istället bör medarbetaren först få till sig nya och mer kvalificerade arbetsuppgifter, som i sin tur leder till att medarbetaren identifierar samt tolkar dessa nya uppgifter. Utifrån det skaffar sig medarbetaren kunskap som krävs för att vara kapabel att utföra arbetsuppgifterna. Grunden i detta resonemang är att människor strävar efter att kunna förstå och hantera sin omvärld, vilket orsakar medarbetaren att reflektera kring vad dessa nya arbetsuppgifter innebär och hur medarbetaren ska tolka dem, samt hur de kan sammankopplas med medarbetarens redan existerande arbetsuppgifter. Det får även medarbetaren att reflektera kring vilka krav de nya arbetsuppgifterna ställer på medarbetarnas kunnande. Granberg (2018) menar vidare att begreppet kompetens och kompetensutveckling är otroligt väsentliga för alla organisationer, på grund av att begreppen används för att sammanfatta vilken sorts kompetens och kompetensutveckling varje organisation och varje enskild individ förväntas kunna, för att i slutändan kunna prestera och fungera ändamålsenligt

och tidsenligt. Begreppet kompetens används således som ett samlingsbegrepp för vad som förväntas av varje enskild organisation. Vilken form av kompetens som förväntas av medarbetare, är helt beroende på vilken organisation det rör sig om. Granberg (2018) påpekar därför att kompetensutveckling bör vara något av det viktigaste att arbeta med inom en organisation.

1.1 Bakgrund till studien

Kontakt togs med företaget vid namn Löwe rekrytering AB under början året 2020, då företaget skulle anställa personer till tjänsten som rekryteringskonsult. Under ett möte med kontaktpersonen på företaget, presenterades ett förslag från kontaktpersonens sida att skriva en uppsats som behandlade önskat ämne men som behandlade deras företag och deras arbetssätt. Förslaget mottogs och utifrån det påbörjades tankegångar kring vad uppsatsen skulle handla om. Eftersom företaget är ett nystartat sådant landade ämnet i kompetensutveckling och hur denne arbetas med och kommer att implementeras i företaget. Företaget nämns vid namn genom uppsatsen därför att det är godkänt från företagets sida att göra detta samt för att de vill uppmärksammas i och med uppsatsen. Löwe är ett rekrytering- och bemanningsföretag som har sitt huvudkontor i Halmstad. Företaget har även kontor i Stockholm, Göteborg och Jönköping. Företaget har ett innovativt arbetssätt då de använder sig av artificiell intelligens (AI) som hjälpmedel vid sina rekryteringar. Med det menas att dem låter sitt egenutvecklade verktyg LIR gå igenom alla CV, som kommer in på deras hemsida, mot en redan ställd kravprofil med de kompetenser och krav som tjänsten ställer. Utifrån krav- och kompetensprofilen sällas personer, som inte besitter rätt kompetens eller uppfyller de kraven, bort. Detta är något som sparar tid för rekryteringskonsulterna hos Löwe. Att använda sig av AI som hjälpmedel är ett koncept som Löwe kallar för fördomsfri rekrytering. Med detta vill de arbeta på ett sätt som gör att ingen kan bli diskriminerad vid jobbsökande. För att diskriminering ska kunna ske är det någon av de lagstiftade diskrimineringsgrunderna som berörs vid själva diskrimineringen. Diskrimineringsgrunderna lagstiftas genom 1 § Diskrimineringslagen och innefattar kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder (Diskrimineringslagen, SFS 2017:1128). När kontaktpersonen från företaget tillfrågades om varför det är centralt för dem att arbeta med fördomsfri rekrytering, besvarades detta med att *“alla har rätt till lika stor chans till arbete”*, vilket anses som en passande mening att beskriva fördomsfri rekrytering.

För närvarande arbetar fem personer som rekryteringskonsulter, fyra av dessa utgår från kontoret i Halmstad och en från kontoret i Jönköping. Rekryteringskonsulternas arbetsuppgifter inkluderar att få in nya kunder till företaget, och att, i ett senare led, utifrån vad kunden söker, ha hand om hela rekryteringsprocessen. Med den fördomsfria rekryteringen i beaktning, förväntas även rekryteringskonsulterna arbeta utifrån objektivitet. Med objektivitet menas att de förväntas ha samma intervjufrågor till alla kandidater och de intervjuer som de genomför ska vara av strukturerad karaktär. Detta för att varje deltagare ska få samma chans och att det endast är vad kunden har specificerat i sin krav- och kompetensprofil för tjänsten som är av betydelse. Objektiviteten ska följa genom hela rekryteringsprocessen, från urval av kandidater till slutkandidat. Det är den metod som Löwe vill arbeta med gällande sitt koncept fördomsfri rekrytering, där deras egenutvecklade AI-verktyg inkluderas. Löwes verksamhet inkluderar två regionchefer, en för region väst och en för region öst. Chefen för region väst har sin position i Halmstad och chefen för region öst, som även har ansvar för kontoret i Jönköping, har sin position i Stockholm. Regionchefernas ansvarsområde inkluderar personalansvar och det yttersta ansvaret på respektive region. Därtill finns en försäljningschef vars ansvarsområde är att utveckla företagets försäljningsstrategier samt affärsstrategi, som har sin position vid kontoret i Halmstad. Företaget har vidare en marknadschef vars arbetsuppgifter är marknadsföring och föra företaget framåt när det gäller dess varumärke och marknadschefen utgår från kontoret i Stockholm. Företagets styrelse utgår även dem från Stockholm.

Till Löwes arbetsmetod tillkommer även att de arbetar med kompetensbaserad rekrytering, som innehåller intervjuteknik och intervjuguide som ska vara kompetensbaserade. Lindelöw (2019) beskriver kompetensbaserad intervjuteknik som en form av strukturerad intervju där rekryteraren eftersträvar att på ett konkret sätt ta reda på om kandidaten besitter ett visst antal specifika kompetensområden i förhållande till ett specifikt yrke. Därför är rekryterarens frågor fokuserade och specificerade, för att rekryteraren ska kunna avgöra huruvida kandidaten besitter det önskade beteendet. Intervjumomentet i kompetensbaserad rekrytering förlitar sig på en teknik som kallas för STAR, *Situation, Target, Action, Result*, där rekryteraren ber kandidaten beskriva situationer där kandidaten har behövt använda sig av ett specifikt kompetensområde. Genom att be kandidaten beskriva kan rekryteraren undersöka kandidatens mål vid händelsen, vad kandidaten försökte åstadkomma samt hur kandidaten agerade vid ett specifikt tillfälle och vad det resulterade i. Genom att använda ovanstående arbetssätt med kompetensbaserad intervjuteknik och intervjuguide, kan en arbetsgivare motverka att

diskriminering sker samt skapa mångfald på arbetsplatsen (Lindelöw, 2019), vilket går i enlighet med Löwes arbetssätt, som handlar om att fördomsfri rekrytering.

1.2 Syfte

Ovanstående introduktion och bakgrundsinformation har mynnat ut i följande syfte:

Syftet med studien är att utvärdera introduktionsutbildningen för nyanställda, samt kartlägga hur de nyanställda rekryteringskonsulternas kompetens utvecklas från anställningens start fram till studien avslutas. Uppsatsen ämnar även att observera och analysera hur kompetensutveckling arbetas med och implementeras i företaget.

1.3 Frågeställningar

- Hur har rekryteringskonsulternas kompetens utvecklats från och med anställningens start och under tiden som studien har genomförts?
- Hur kan Löwes introduktionsutbildning för nyanställda utvärderas?
- På vilket sätt arbetar Löwe med kompetensutveckling för sina medarbetare?

1.4 Problemformulering

Eftersom Löwe är ett nystartat företag, har de flesta aspekter och metoder inom företaget varit nya. Ett exempel för detta är den introduktionsutbildning som företaget har infört för nyanställda och som har utvärderats i studien, på grund av att det kan anses som hjälpsamt för företagets beslutsfattare att få mer djupgående information om deltagares perspektiv på introduktionsutbildningen. Det har även varit intresseväckande att ta reda på huruvida dem planerar att arbeta med kompetensutvecklingen i företaget. Då uppsatsens utgångspunkt har varit inom området för arbetslivspedagogik, och då kompetensutveckling handlar om att utveckla sin kompetens, var kompetensutvecklingen något som var ytterst relevant. Ytterligare en aspekt av företaget som har varit intressant att ta i beaktning, är deras nyanställda rekryteringskonsulter. Dessa rekryteringskonsulter har lite eller ingen tidigare erfarenhet av rekryteringsarbete, och har i samband med anställningens start fått en introduktionsutbildning i hur rekrytering går tillväga samt hur det förväntas gå tillväga hos Löwe. De rekryteringskonsulter som var nyanställda på företaget har sin arbetslivserfarenhet från sälj, där de har arbetat med att sälja produkter och tjänster. En annan av rekryteringskonsulterna har arbetat med marknadsföring och med enstaka rekryteringsarbete. Det som alla rekryteringskonsulter har gemensamt är att de tidigare har arbetat med sälj på ett eller annat vis.

Således har de flesta av rekryteringskonsulterna lite eller ingen erfarenhet av att arbeta med rekrytering, därav var det intressant att kartlägga rekryteringskonsulternas kompetens. Detta ansågs också som relevant för studien då den har en arbetslivspedagogisk utgångspunkt och utifrån ett eget kunskapsintresse väcktes en vilja att ta reda på hur det är att arbeta som rekryteringskonsult med nästintill ingen tidigare erfarenhet av rekryteringsarbete.

1.5 Avgränsningar

Studien har endast haft fokus på Löwes arbete och implementering av en policy för kompetensutveckling i företaget. Med detta menas att andra policys som kan komma att implementeras hos företaget, som till exempel policys gällande arbetsmiljö eller ledarskap, därför inte har vägts in. Detta på grund av att det har varit själva kompetensutvecklingen och lärandet som har varit fokusområdet i studien. De som har intervjuats i uppsatsen är personer som är nyanställda av Löwe rekrytering AB och som arbetar vid deras kontor i Halmstad. Det finns således andra anställda på andra kontor i Sverige, dock har uppsatsen endast fokuserat på dem som är stationerade på kontoret i Halmstad. Det har endast varit det nystartade företaget Löwe rekrytering AB som har varit fokus i uppsatsen, då det efterfrågades från kontaktpersonen på företaget att skriva en uppsats om deras företag och således blev det endast deras företag som undersöktes.

1.6 Begreppsdefinitioner

Nedan följer ett avsnitt med definitioner av de begrepp som har varit betydelsefulla för uppsatsen. Det presenteras också för att förenkla för läsaren och för att läsaren och författaren ska ha samma syn på begreppen.

1.6.0 Kompetens

Utgångspunkten för själva uppsatsen är begreppet kompetens. Därför ansågs det väsentligt att presentera den definition av kompetens som har använts i studien, nämligen Ellströms definition:

“Med kompetens avses en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder.” (Granberg, 2014, s. 111).

1.6.1 Kompetensförsörjning och kompetensutveckling

Lindelöw (2019) definierar kompetensförsörjning som något som en organisation måste samordna och planera på ett effektivt sätt. Vidare menar författaren att kompetensförsörjningen därför måste ses som en helhet; med delar av rekrytering, bemanning av nya projekt och organisationer samt kompetensutveckling av redan befintliga medarbetare. Själva grunden till kompetensförsörjningsplanen ska bestå av vilka mål som organisationen ska uppnå, vilket det konkreta arbetet är som behöver utföras för att målen ska nås samt vilka krav det konkreta arbetet ställer på dem som måste utföra det.

Om kompetensförsörjning ska se till själva organisationen och vilka mål som ska nås inom den, används kompetensutveckling mer på individnivå och hur man planerar att utveckla medarbetare var och en. Lindelöw (2019) menar att kompetensutveckling ska ses som det främsta verktyget när det gäller medarbetare och medarbetarsamtal. Författaren menar att i samtalet kopplas verksamhetens plan in och vilka kompetenser som den ställer, men även den enskilda individens kompetensprofil och krav på utbildning kopplas in. På så sätt handlar samtalet om vad medarbetaren behöver för att uppnå det gemensamma mål som organisationen står inför (Lindelöw, 2019). Utgångspunkten för studien har således blivit begreppet kompetensutveckling. På grund av den definition som har blivit vald för uppsatsen bedöms kompetensutveckling som det mest väsentliga att ha som utgångspunkt, därav dess innebörd och att definitionen fokuserar mer på den individuella kompetensen hos medarbetarna.

1.6.2 Rekryteringskonsult

Med rekryteringskonsult menas de medarbetare inom Löwe som har blivit anställd med titeln rekryteringskonsult. Vad arbetet innefattar för en rekryteringskonsult står presenterat i delen 1.1 som behandlar bakgrundsinformation till studien.

2.0 Tidigare forskning

Nedan följer avsnittet där tidigare forskning, som behandlar kompetens och kompetensutveckling, presenteras. Detta för att få en inblick i hur forskningen har sett ut gällande kompetens och kompetensutveckling och för att rama in det område som varit fokus i uppsatsen. Avsnittet har delats upp i tre rubriker, på grund av studiens upplägg och syfte; introduktionsutbildning, kartläggning av kompetens samt implementering av kompetensutvecklingsinsatser.

2.1 Introduktionsutbildning

En studie genomförd av Pratiwi, Ferdiana och Hartanto (2018) undersökte hur nystartade företag planerar och strukturerar sin onboarding, det vill säga hur de introducerar nya medarbetare till företagen. Studien riktade sig till sex nystartade företag och dess chefer, som forskarna samlade in intervjuer från samt att enkäter skickades ut till medarbetare i företagen som hade varit anställda i minst ett år. Syftet med studien var att kartlägga hur nystartade företag arbetar med introduktion för nya medarbetare vilket var av intresse för forskarna därför att det var av värde för nystartade företag att få till denna process tidigt i sin utveckling av företaget. Detta var en viktig aspekt på grund av att det är viktigt för nya medarbetare att känna till företagets kultur med värderingar och riktlinjer, samt hur företaget arbetar med arbetsmiljö, för att nämna några viktiga aspekter som ska introduceras för nya medarbetare. Pratiwi et al (2018) menar också att ett företags onboardingprocess bör genomföras på ett gynnsamt och systematiskt sätt, för att på ett effektivt sätt fånga in nya medarbetare och för att medarbetarna ska känna sig välkomnade och som en del av företaget. Därför tog forskarna fram studien; för att belysa och finnas till hjälp för andra nystartade företag med tillvägagångssätt och metoder för dem att använda vid deras nystart och när väl deras onboardingprocess ska planeras. I deras studie presenteras även fyra viktiga steg som ska genomföras för att en introduktion ska bli lyckad. Stegen benämns som efterlevnad (Compliance), klargörande (Clarification), kultur (Culture) och samband (Connection). Det första steget, efterlevnad, handlar om att introducera nya medarbetare för företagets viktiga dokument och policys, att medarbetaren får tillgång till andra nödvändiga föremål såsom dator och mejladress. Det handlar även om att introducera medarbetaren för vilka regler och förordningar som arbetsplatsen arbetar utefter. Det andra steget, klargörande, handlar mer om medarbetarens individuella arbetsroll och vilka arbetsuppgifter som ingår. Detta kanske medarbetaren redan är medveten om, däremot kan det behövas ytterligare klargörande. Hur arbetsrollen ska presenteras både internt och externt bör

tas upp, samt vilka krav som ställs på arbetsrollen. Nästa steg kallas för kultur och det relaterar till vilken kultur som råder på företaget. Det är viktigt för varje ny medarbetare att få ta del av kulturen, för att på så sätt kunna anpassa sig till den och känna sig mer hemmastadd i kulturen. Sista steget, samband, relaterar till vilka relationer och nätverk som kommer bli väsentliga för den nya medarbetaren att ta del av och lära känna. Det är medarbetarens egen uppgift att gå vidare och se till att dessa relationer blir starka, men en presentation av vilka dessa relationer och nätverk är bör varje företag stå för. Avslutningsvis menar Pratiwi et al (2018) att resultatet från deras studie kommer att kunna gå att använda för att skapa en modell för onboardingprocesser, som i ett senare led kan användas mer specifikt för nystartade företag.

Även Krasman (2015) beskriver viktiga komponenter, som en introduktion för nyanställda bör ha, för att nya medarbetare ska känna att de blir introducerade på ett gemytligt sätt. Dessa viktiga komponenter är:

- Strategisk. Introduktion för nya medarbetare bör vara en strategisk resurs för varje företag, inte endast någonting som HR-avdelningen känner att de måste göra och något som ska bockas av. Författaren menar att om introduktionen är implementerad i företagets grundplanering och ses som en viktig del av företaget, kan detta komma att bli en pelare som företaget kan stå på och vidareutveckla sin personalpolitik.
- Omfattande. Introduktionen för nya medarbetare ska inte ses som en engångsföreteelse, utan snarare något som implementeras i många stadier under medarbetarens första tid på företaget. Desto mer företaget investerar i nya medarbetare, desto mer kommer företaget att få tillbaka vid senare tillfälle av medarbetaren.
- Principfast. Introduktionstillfället måste appliceras på varje anställd som tillkommer i företaget. Likaså måste nivån av uppmärksamhet alltid förbli densamma för varje tillfälle för att kunna säkra kvalitet för varje ny medarbetare och även för företaget.
- Utvärderad. Som många andra aspekter i ett företag, är det minst lika viktigt att även utvärdera introduktionstillfället. Detta för att kunna påtala om något måste förändras eller utvecklas, men också för att fastställa vilka delar av introduktionen som har varit mest gynnsamma för nya medarbetare.

Krasman (2015) menar att dessa fyra begrepp ska tas i beaktning vid varje utformning av ett introduktionstillfälle och när ett företag skapar sin onboarding. Vidare listar författaren även andra aspekter som ett företag kan ha i åtanke vid skapandet av sin onboarding. Bland annat att det material som visas och som presenteras vid introduktionen, även ska finnas tillgängligt via digitala plattformar. Ett annat sätt, som författaren föreslår, är att närmaste chefen ska skicka ut

mejl till den nyanställda medarbetaren en tid före anställningen påbörjas. På detta sätt kan medarbetaren känna att hen förväntas att komma och att de som redan arbetar där tänker på medarbetarens ankomst.

2.2 Kartläggning av kompetens

Att kartlägga kompetens i ett företag kan ibland vara viktigt för att dels identifiera vilka kompetenser som krävs för ett specifikt arbete, men också för att kunna utbilda nya medarbetare. Om nya medarbetare får de kompetenser som redan finns förvärvade inom organisationen av redan existerande medarbetare, kommer ett gynnsamt arbete att fortsätta och företagets prestanda kommer förbättras. Detta menar Melosi, Campana och Cimatti (2018) som genomförde en studie där kartläggning av befintlig kompetens gjordes på ett företag som tillverkar olika läderdetaljer till ett framgångsrikt företag inom klädindustrin. Forskarna beskriver en metod som de har använt sig av för kartläggningen och uppmanar andra att använda sig av metoden, då den är lönsam gällande kartläggning av kompetens. De menar att metoden går att använda på vilket annat företag som helst som sysslar med produktion. Metoden innehåller fem olika steg och dessa är definiera, mäta, analysera, utveckla och validera. Det första steget handlar om att definiera företaget och hur deras processer vid produktion fungerar. Det andra steget handlar om att mäta den kompetens som existerar i företaget och forskarna menar att det är det viktigaste steget. Här observeras medarbetarna för att deras kompetens ska kunna bli synlig och dokumenteras. I det tredje steget analyseras den information som framkom i steg två, för att klargöra vilka kompetenser som existerar. Utifrån den analys som genomförs kan det hända att företaget i fråga kan behöva utveckla något; om analysen påvisar att det finns sektorer eller avdelningar som behöver utveckling. Utvecklingen kan bestå av mer kompetensutveckling för befintliga medarbetare alternativt att nya medarbetare med den saknade kompetensen bör tas in i företaget. Det femte och sista steget handlar om att validera. Med det menas att företaget ska utvärdera de insatser som gjordes i steg fyra och se över om det har blivit en förbättring eller inte. Avslutningsvis menar Melosi et al (2018) att detta bör genomföras av företag på grund av att det är väsentligt för varje företag att veta om de har rätt person på rätt plats. Om varje företag åstadkommer det kan företaget växa och bli framgångsrikt, utan att behöva tvivla på sina medarbetare eller deras kompetenser och färdigheter.

2.3 Implementering av kompetensutvecklingsinsatser

Forskning kring implementeringen av olika kompetensutvecklingsplaner är central för uppsatsens utgångspunkt. Bland annat visar forskning att kompetensutvecklingsinsatser inte alltid ger samma effekt hos varje individ. Detta menar Boström (2017) då författaren beskriver kompetensutvecklingsinsatser för mellan- och högstadielärare. Boström (2017) lyfter att det sker olika utfall av insatserna för varje enskild individ, och menar på att insatserna inte går att använda i varje enskilt fall. Varje komponent av en kompetensutvecklingsplan kan skilja sig åt på viktiga sätt, påverka på olika nivåer samt uppträda olika beroende på vilken kontext. Dessa skillnader är alla skillnader som kan påverka hur en individ lär sig. Samma recept gäller inte för varje enskild individ. Vidare påvisar författaren att forskning som berör kompetensutveckling borde byta fokus. Det fokus som forskningen har haft innebär 'orsak och effekt-approach', men det fokus som borde finnas handlar istället om orsaksförklaringar. Med orsaksförklaringar menas studier som inte bara påvisar att mycket tid med kompetensutvecklingen är något som fungerar bra, utan varför mycket tid är bra. Studier som dessa hade kunnat bidra till större förståelse till varför och under vilka förutsättningar som lärare lär sig (Boström, 2017). I studien avser lärares lärande, dock kan den kontext som råder i studien översättas till andra kontexter och till andra individer. För att detta ska kunna ske föreslår annan forskning kompetensutvecklingsmodeller som mer är knutna till teorier som behandlar motivation för lärare och hur lärare lär sig. Med detta menas att motivation alltid är en viktig faktor när lärandet studerar, oavsett om det handlar om lärares lärande eller elevers. Motivation ses som en drivande kraft bakom mänskligt beteende och då menar Boström (2017) att ett perspektiv inom motivation skulle kunna vara användbart i strävan om att förstå varför lärare väljer att engagera sig i kompetensutvecklingsinsatser. Ovanstående kunskap gäller även andra kontexter samt andra individer.

Vidare genomförde Bennich (2012) en studie inom olika verksamheter för omsorg, däribland både äldreboende och hemtjänstgrupper. Studien är inkluderad i uppsatsen då den tycktes intressant utifrån resultatet av studien. Författaren beskriver utifrån den sociologiska analys som genomförts att det finns ett stort värde av att ha ett institutionellt perspektiv när det kommer till kompetensutveckling. Med det menas att det anses viktigt för medarbetare att det perspektiv på kompetensutveckling som råder inom en verksamhet ska komma från ledningen för verksamheten. Resultatet av studien visade även detta med medarbetarna. Resultatet påvisade att det råder en koppling mellan hur omsorgspersonal uppfattar stöd från ledningen och vilka

möjligheter till lärande som råder i det dagliga arbetet. Ytterligare ett resultat från studien visade att ledningen för en av arbetsgrupperna som deltog arbetade med kompetensutveckling utifrån ambitionen att kunna utveckla en integrerad lärstrategi, det vill säga genom att kombinera olika lärprocesser från både det formella samt icke-formella lärandet och dess lärformer. Arbetsgrupperna som deltog i studien hade olika förutsättningar för kompetensutveckling. Exempelvis hade en av arbetsgrupperna tillgång till kurser inom till exempel handledning, reflektion och liknande vid enstaka tillfällen och på detta sätt skulle personalen ha möjlighet att få större insikt i vilka problem som kan skapas på arbetsplatsen och hur man sedermera kan arbeta för att försöka lösa dessa problem. Däremot planerades inte sådana tillfällen in för personalen i verksamheter, det vill säga att de aldrig fick möjlighet att använda sig av sina nya kunskaper gällande problemlösning och hantering. Medan den andra ledningen för en annan arbetsgrupp såg lärandet som en viktig process i verksamheten och utifrån det organiserade kompetensutvecklingen på ett sätt som var stödjande och ledande för personalen. På detta sätt ansåg ledningen att personalens kompetensutveckling kan resultera i att hela verksamheten utvecklas i slutändan, och utifrån detta såg ledningen att medarbetarnas kompetensutveckling och verksamhetens mål var två komponenter som inte gick att separera. Dessa medarbetare hade fått möjlighet att delta på olika förbättringsprojekt, erfarenhetsträffar men även fått tillgång till olika kurser både på och utanför arbetstid.

3.0 Teoretiskt ramverk

Nedan följer ett avsnitt som lyfter de teorier som varit mest väsentliga för studiens genomförande. En teori kring kompetensutveckling presenteras samt teorier om lärande såsom social inlärningsteori och Learning by doing. Slutligen presenteras teorin om self-efficacy.

3.1 Kompetensutveckling

Ohlsson, Döös & Granberg (2011) framställer en aspekt av kompetensutveckling inom arbetslivet samt den kontext som är viktig för individen för att kompetensen ska komma till användning. De beskriver forskning som har genomförts om organisationspedagogik. Forskningen kring organisationspedagogik uppmärksammar människors egna tolkningar och genomförande av arbetsuppgifter i en kombination av deras samspel och kommunikation. Forskningen behandlar ovanstående för att forskare i ett senare skede ska kunna skapa större kunskap om vilka lärandevillkor som råder och hur de mest gynnsamma kompetensutvecklande processerna inom en organisation kan skapas. Inom forskningen beskrivs även kompetens som ett nyckelord, då den utgör den handlingsförmåga som en individ besitter för att kunna utföra en viss uppgift. Handlingsförmågan är dessutom oftast knuten till, och ibland beroende av, den kontext eller det sammanhang som handlingen utspelar sig i. Handlingar utövas också oftast inom en specifik kompetens, vilka oftast är bunden till ett visst sammanhang där de alltid vidareutvecklas och värderas. Med detta sagt, trycker Ohlsson et al (2011) på att kompetens inte är något som endast utvecklas en gång, utan att man snarare aldrig blir fullärd. Med dagens moderna organisationer är detta väsentligt, med tanke på de föränderliga kraven på anpassning och utformning av nya tjänster och produkter inom det moderna arbetslivet. Därav faller ett större ansvar på organisationer idag när det kommer till att kompetensutveckla sina medarbetare. Det gäller att organisera arbetet på ett sådant sätt att lärande uppstår, som i sin tur leder till att kompetenser utvecklas, och att det samtidigt finns goda förutsättningar för att detta ska ske. Det vill säga, det räcker inte längre idag för organisationers ledning och chefer att endast satsa på kurser eller andra arrangemang, utan själva kompetensutvecklingen måste vara förankrad i organisationens benmärg (Ohlsson, et al, 2011).

3.2 Lärande

Nedanstående avsnitt innehåller teorier som knyter an till det lärande som sker inom arbetslivet och de teorier som har blivit valda för uppsatsens utgångspunkt gällande lärande i arbetslivet.

3.2.0 Social lärandeteori

Jensen (2016) beskriver social inlärningsteori som en teori som härstammar från behaviorismen, med två viktiga tillägg som är observation och imitation, där dessa två ses som kärnkomponenter. Inom teorin används observation till att se vad andra gör och i ett senare led imitera detta på egen hand. Det finns flertalet forskare som har bidragit till skapandet av social inlärningsteori, däremot är Albert Bandura den forskare som har haft det främsta inflytandet kring utvecklingen av teorin. Banduras version av teorin är mer kognitiv och utifrån det kallade han istället teorin för socialkognitiv teori. Jensen (2016) framställer social lärandeteori utifrån Banduras bok; *Social Learning theory* som gavs ut 1977. Enligt Bandura finns två grundläggande faktorer för socialt lärande. Den första handlar om att lära sig genom observation eller genom att ta efter en modell. Den andra handlar om att individer lär sig genom återkoppling. Med det menas att dessa två faktorer oftast samspelar sig med varandra inom socialt lärande, men kan även ha stor betydelse var för sig. Som tidigare nämnts är observation en av de viktiga faktorerna inom social lärandeteorin. Jensen (2016) beskriver att lära sig genom observation, enkelt uttryckt, innebär att en individ observerar vad en annan individ gör, och i ett senare led genomför samma process. Det som individen tar efter kallas för modell och vad som inkluderas i denna modell är själva handlingen som genomförs. Däremot kan inte vem som helst skapa en sådan modell, utan för att socialt lärande ska ske krävs det en specifik handling samt en specifik plats där handlingen sker. Således är den primära faktorn för modellen själva handlingen som genomförs, medan de sekundära faktorerna blir vem som utför handlingen samt vilken plats som detta äger rum på. För att på ett lyckat sätt kunna skapa lärande genom observation, menar Bandura (1977) att det krävs fyra olika steg:

- alla väsentliga inslag bör uppmärksammas,
- att i ett senare led kunna minnas dessa väsentliga inslag samt även kunna återkalla dessa minnen på eget initiativ,
- dessutom att individen har den motoriska förmåga som eventuellt krävs för att genomföra handlingen och slutligen,
- att individen känner sig motiverad till att genomföra handlingen.

Bandura (1977) påpekar således att var och ett av stegen måste vara uppfyllda för att lärande, genom observation, ska kunna ske. Det räcker alltså inte med att endast något av stegen är uppfyllda. Teorin kallas för socialt lärande, och detta är främst på grund av att det i största sannolikhet inkluderar två personer, en som redan bemästrar själva handlingen och en annan

som då observerar. Däremot har teorin inslag av kognitiva aspekter såsom uppmärksamhet och minne, men även motoriska minnen såsom koordination och muskelminne. Dessa aspekter är minst lika avgörande som den sociala aspekten av teorin och själva lärandemomentet.

En annan viktig komponent inom teorin för socialt lärande är lärande genom återkoppling. Att återkoppling, eller beröm, är en viktig faktor när det kommer till lärande är något som den gedigna forskningen genomförd av behaviorister står för, då den har bidragit till värdefulla resultat gällande just lärande och återkoppling. Jensen (2016) beskriver hur ett barn oftast lär sig på ett mer effektivt sätt om barnet får beröm för sitt arbete samt att barnet även kan bli märkbart bättre gällande handlingen som utförs. Bandura (1977) använder sig av begreppet återkoppling i teorin om social lärandeteori och påpekar att även detta är en mycket central del av lärande genom sociala sammanhang. Om en individ förväntas lära sig en handling genom att imitera en annan, som teorin utgår ifrån, förstärks oftast detta lärande genom återkoppling. Detta kallas för yttre återkoppling, om individen får återkoppling av den person som blir imiterad i en specifik handling. Den inre återkopplingen är också viktig då det är vad individen själv känner och tänker om sin egen insats. Med den yttre återkopplingen i samspel med den inre, kan individer själva stärka sin inre återkoppling, och slutligen känna stolthet över vad individen har åstadkommit.

Wang och Li (2019) genomförde en studie där handledare och doktorander vid olika universitet var i fokus, där digital kompetens undersöktes för att försöka ta reda på hur doktorandernas digitala kompetens kunde ökas samt hur lärandeprocessen såg ut för doktoranderna med social lärandeteori i åtanke. Med digital kompetens menas hur doktoranderna tog till sig information digitalt och hur de senare omvandlade detta till konkret kompetens. Wang och Li (2019) undersökte huruvida handledarnas beteende kunde ha något inflytande över doktorandernas resultat gällande deras digitala kompetens. Handledarna genomförde den handling som senare doktoranderna skulle försöka imitera, där imitationen undersöktes i studien. Resultatet visade att handledarna hade ett stort inflytande över doktoranderna, både gällande lärdomar kring digital kompetens men också hur mycket inflytande som handledarna hade kring doktorandernas kognitiva, sociala och tekniska aspekter kring lärandeprocessen. Resultatet påvisade även att handledarnas inflytande också påverkade hur doktorandernas motivation till lärande återspeglades, då doktorandernas motivation till lärande ökade. Ytterligare en aspekt som var väsentlig i lärandeprocessen var doktorandernas uppmärksamhet och hur denne var central och tydlig i hela processen för lärande.

Även Callaway genomförde (2019) en studie där social inlärningsteori var i fokus, däremot med en förlängning av teorin som kallas för kognitiv beteendemodifiering. I studien undersöktes studenter som läser till röntgenassistenter och deras lärandeprocess. Callaway (2019) beskriver hur social inlärningsteori används och hur den baserar sig på hur individer lär sig genom sina erfarenheter och genom att observera när andra genomför handlingar. Förlängningen av teorin som Callaway (2019) beskriver består av fyra olika steg; öppen vägledning, öppen självledning, bleknad öppen självledning samt dold självinstruktion. Forskaren beskriver att till en början används det första steget, öppen vägledning, där en lärare förklarar muntligt för studenten hur processen fungerar gällande en röntgenundersökning. Nästa steg, öppen självledning, sker när studenten själv kan förklara processen och samtidigt genomföra den. Bleknad öppen självledning sker när studenten genomför processen på egen hand utan att egentligen förklara de olika stegen i processen, däremot kan studenten behöva upprepa något av stegen muntligt och högt inför läraren, eller tyst för sig själv. I det sista steget, dold självinstruktion, har studenten nått en punkt där hen kan genomföra processen helt på egen hand utan att behöva upprepa de olika stegen. När detta steg är uppnått, äger studenten själv handlingen som i detta fall är hur man genomför en röntgenundersökning. Slutligen menar forskaren att processen för att lära sig att genomföra en röntgenundersökning och alla dess delar kan vara en svår process och något som kan vara svårt att lära sig. Studenterna måste också öva för att se till att de genomför processen fulländat, då det är andra individer som de handskas med och det måste gå till på rätt sätt. Men Callaway (2019) menar att genom social inlärningsteori kan lärandeprocessen fungera ännu bättre, och att teorin är ett optimalt tillvägagångssätt för att få studenter till att förstå och lära sig varje steg i processen.

Social inlärningsteori har varit en grundteori genom uppsatsen, då den förklarar hur individer kan lära sig genom observation samt återkoppling. Hos Löwe Rekrytering AB råder det en gedigen kultur som innebär att återkoppling är ett viktigt verktyg att arbeta med. Inte minst när det gäller lärande och hur man kan utvecklas som medarbetare. Därav ansågs teorin som passande att medta i studien och att ha som hjälp vid bearbetningen av det insamlade materialet.

3.2.1 Learning by doing

Reese (2011) beskriver Learning by doing som en princip inom pedagogiken som har funnits länge och härstammar redan från Platons tid. John Dewey populariserade termen Learning by doing på 1920-talet och det är oftast Dewey som förknippas med termen (Reese, 2011). Learning by doing innebär att individer lär sig genom sina egna erfarenheter. Principen har

således inget samband med att lära sig genom att observera andra, som föregående teori, eller något samband med att läsa andras instruktioner eller att lyssna på andras instruktioner eller föreläsningar. Det handlar helt och hållet om att praktiskt testa sig fram, och genomföra den handling som ska läras tills individen till slut har lärt sig handlingen (Reese, 2011). Inom principen Learning by doing finns även andra former, såsom lärandet kring att försöka och misslyckas (try-and-error Learning) och praktisk erfarenhet. Det finns fler former och varianter inom teorin om Learning by doing, men i uppsatsen har ursprungstanken om Learning by doing varit den som har följts och som har använts vid bearbetningen av det insamlade materialet.

Även Learning by doing har setts som en grundteori och den medtogs på grund av att den återspeglar en form av lärande som sker näst intill dagligen. Det är det som sker när en individ lär sig genom att utföra en specifik handling, och utifrån resultatet av handlingen lär sig individen en ny erfarenhet, alternativt hur en handling eventuellt inte ska genomföras. Teorin har även blivit inkluderad då den har setts som ett stöd när analys av den insamlade datan har genomförts.

3.2.2 Self-efficacy

Jensen (2016) beskriver hur motivation länge har varit en stor del av lärande och personlig utveckling. Jensen (2016) menar också att termen motivation inte alltid har varit den som har använts; exempelvis John Dewey använde snarare termen intresse och att det var enklare för lärande att uppstå om ett barn kände ett intresse för handlingen som skulle läras. Däremot menar andra forskare, som Jensen (2016) beskriver det, att begreppet intresse inte är synonymt med varken motivation, lärande eller personlig utveckling och därför har inte begreppet använts inom pedagogiken lika starkt som motivation eller personlig utveckling. Däremot finns en tydlig beröringspunkt mellan intresse och lärande, vilket innebär att med ett större intresse för någonting ökas motivationen för lärande. Vidare menar Jensen (2016) att även termen nyfikenhet är viktig för att lärande ska kunna ske. Om en individ känner sig nyfiken på ett specifikt fenomen finns det större chans att individen blir motiverad till att lära sig mer. Senare har andra forskare konstaterat att det finns ett tydligt samband mellan dessa tre begrepp; motivation, intresse och nyfikenhet. Alla tre är viktiga komponenter för att lärande ska ske hos individer, både tillsammans men även var för sig (Jensen, 2016).

Som tidigare nämnt menade John Dewey att termen intresse är viktigt för att lärande ska kunna ske. Samtidigt menar Bandura (1977) att en tilltro till den egna förmågan också är centralt för

optimalt lärande. Bandura myntade begreppet self-efficacy vilket innebär en *“stark tilltro till den egna förmågan att uppnå en specifik uppgift eller ett specifikt mål”* (Jensen, 2016, s. 85). Self-efficacy myntades på grund av att Bandura (1977) ville ge en förklaring till varför individer ibland kan vara motiverade till att ta efter andra och att man ibland inte är motiverad till det. Om en individ har låg self-efficacy kan detta bero på antingen att själva målet med handlingen inte förstås, att handlingen är för komplex eller att det kan krävas en rad olika handlingar där en eller flera komponenter känns för svåra. Andra orsaker till låg self-efficacy kan vara otillräcklig uthållighet eller att tilltron för individens egen förmåga är låg. Om en individ besitter en hög self-efficacy innebär det att individen är beredd att genomföra ett stort antal försök för att kunna lyckas med handlingen. Om self-efficacy däremot är låg, innebär det att individen troligtvis kommer ge upp om att lyckas, antingen precis i början eller någonstans på vägen efter några antal försök. En hög self-efficacy innebär inte per automatik att en individ kommer att klara av vad denne ställs inför, utan det handlar mer om att individen har den tilltron på sig själv som gör att individen tror att hen kommer klara av handlingen. En hög self-efficacy kan även innebära att individen vet om att hen kommer behöva utöka sin kunskap på vägen för att klara av handlingen. Därav leder en hög nivå av self-efficacy till en hög nivå av motivation samt uthållighet. Att en individ har låg self-efficacy innebär inte heller att individen automatiskt kommer att misslyckas. Det innebär snarare att individen gör en egen bedömning och utifrån bedömningen är handlingen för svår för individen att genomföra. Därav är även motivationen hos individen låg eller helt obefintlig.

Som tidigare nämnt finns det samband mellan motivation och lärande. Därför har teorin om self-efficacy även varit en central del av studiens genomförande och vid bearbetningen av det insamlade materialet. En viktig del för att kunna kartlägga rekryteringskonsulternas kompetens har varit att ta ställning till deras motivation till lärande.

4.0 Metod

Nedan följer ett avsnitt som tar upp studiens tillvägagångssätt och genomförande. Först presenteras studiens vetenskapliga utgångspunkt med vilken forskningsdesign och vilka vetenskapliga teorier som har blivit valda. Efter det presenteras valet av datainsamlingsmetod, hur urval av respondenter gått tillväga samt hur bearbetningen av det empiriska materialet har genomförts. Slutligen presenteras etiska ställningstaganden som har behövts ta ställning till i studien.

4.1 Studiens vetenskapliga utgångspunkt

Den vetenskapliga utgångspunkten för studien har varit hermeneutiken. Bryman (2011) beskriver hermeneutiken som en utgångspunkt där man rör sig mellan teori och metod i ett samband med andra människors tolkningar av någonting; av det fenomen som studeras. I och med studiens genomförande med hermeneutiken som utgångspunkt, har en rörelse mellan teori och metod varit tillvägagångssättet genom hela studien. Teorierna för studien har alltid funnits i åtanke när varje steg i studien har tagits.

Samtidigt presenterar Kristensson-Uggla (2019) sin syn på hermeneutiken och författaren förespråkar att det behövs en ny, uppdaterad version av hermeneutiken som inte presenteras som den stora teoretiska Lösningen och inte heller den automatiska Metoden att använda sig av, utan författarens önskan är snarare att återföra hermeneutiken till sina vetenskapliga praktiker. Dessa praktiker kallar författaren för tolkningslaboratorier. Kristensson-Uggla (2019) menar att tolkningsakten kan fungera som en aktivitet som fullbordar det empiriska materialet - om materialet innehåller brister som gör att det inte känns fullbordat. Samtidigt kan tolkningsakten även ha en selektiv funktion, det vill säga att tolkningen kan reducera överskott som möjligen finns i det empiriska materialet. Med hjälp av Kristensson-Ugglas (2019) definition av tolkningslaboratorier, har den selektiva funktionen använts vid bearbetning av den insamlade empirin. Utifrån den selektiva funktionen har överskott av empiri kunnat sållas bort och kvar har blivit empiri som talar om viktiga aspekter utifrån studiens syfte och frågeställningar. Både Brymans (2011) och Kristensson-Ugglas (2019) beskrivningar av hermeneutiken har blivit inkluderade i studiens vetenskapliga utgångspunkt, då deras beskrivningar ansågs vara mest fördelaktiga för studiens syfte och frågeställningar.

Westlund (2015) beskriver hermeneutiken och att teorin innehåller tre olika inriktningar som går att använda sig av; existentiellt inriktad hermeneutik, misstankens hermeneutik och slutligen allmän tolkningslära. Existentiellt inriktad hermeneutik innebär att forskarens fokus ligger på förståelsen av texter och andra utsagor som exempelvis författare har skrivit. Inriktningen brukar även kallas för den psykologiska inriktade tolkningsläran, då en forskare ska försöka förstå texten bakom textförfattaren på ett bättre sätt än vad textförfattaren själv gör. Misstankens hermeneutik innebär att förklaringar används i tolkningsprocessen, det vill säga att inriktningen innebär en strukturanalys där olika delar av en text tolkas; exempelvis ord, satser eller tecken. Här kan det vara av betydelse hur ofta exempelvis vissa ord används av en författare. Det är vanligt för forskare som använder sig av misstankens hermeneutik att använda sig av kvantitativa inslag, då forskaren kan behöva räkna hur många gånger ett visst ord används i en text. Slutligen finns allmän tolkningslära och denna inriktning är den bredaste inom hermeneutiken och oavsett vilket empiriskt material som samlats in kallas alltid inriktningen för allmän tolkningslära om det är den inriktningen som forskaren har valt. Med allmän tolkningslära är det snarare förståelsen som står i fokus, och inte förklaringen som exempelvis den gör inom misstankens hermeneutik. Även fast dessa tre inriktningar delas upp i litteraturen kan de ändå smälta samman och är snarare komplementära när det gäller hur hermeneutiken praktiskt går till (Westlund, 2015). Däremot är inriktningen om allmän tolkningslära den som har ansetts som mest fördelaktig för studien och dess syfte och frågeställningar, och den inriktning som har använts vid bearbetning av det insamlade materialet.

Med hermeneutiken som grund i studien har ett kvalitativt förhållningssätt används. Olsson & Sörensen (2011) beskriver att det är helt beroende på vad forskaren vill ta reda på, som bestämmer vilket val av metod som kommer användas; kvalitativ eller kvantitativ metod. Studien har haft ett kvalitativt tillvägagångssätt, med vilket menas att forskaren eftersöker kvalitet där känsloupplevelser undersöks. Vid kvantitativ metod undersöker forskaren snarare kvantitet, där siffror, nummer och antalet är av större betydelse. Vidare har kvalitativa studier ett så kallat inifrånperspektiv som betyder att forskaren har en närhet till det fenomen som undersöks och att det råder en öppen interaktion mellan respondenter och forskaren. Förutsättningen för att kvalitativa studier ska bli lyckade handlar om att både forskaren och respondenter kan ta del av varandras världar genom språket, och att forskaren senare har möjligheten att tolka och beskriva den insamlade empirin från respondenterna.

En abduktiv ansats har använts i studien. Olsson och Sörensen (2011) menar att ett abduktivt förhållningssätt betyder att forskaren växlar mellan att vara induktiv och deduktiv. Med att vara induktiv menas att forskaren gör en lägesbeskrivning av det område som ska undersökas samt hur området förstås av respondenterna. Genom deduktion kan forskaren senare öka sin kunskap med hjälp av tidigare teoretiska utgångspunkter. Genom att använda ett abduktivt förhållningssätt i en studie, kan forskaren ha sin grund i dialogen mellan det teoretiska perspektivet för studien och samtidigt i respondenternas förståelse av det aktuella läget som studeras (Olsson & Sörensen, 2011).

4.2 Förförståelse

Westlund (2015) argumenterar att det inte finns någon generell arbetsmodell inom hermeneutiken när det kommer till analys- och tolkningsprocessen i forskningen. På grund av att varje enskild forskare har olika ingångar samt förförståelse, återspeglar det vilket angreppssätt som forskaren väljer att använda sig av för att förstå och tolka det empiriska materialet. Det är därför viktigt för forskaren att kommentera den förförståelse av det fenomen som har studerats.

Själva fenomenet som har studerats i studien är kompetensutveckling och hur denna upplevs av nyanställda på ett nystartat företag. Syftet med studien har även inkluderat att kartlägga hur kompetensen utvecklas hos de nyanställda rekryteringskonsulterna, samt hur företaget förväntas arbeta med kompetensutvecklingen. Med ovanstående syfte har förförståelsen varit att det eventuellt kan bli komplicerat för de nyanställda rekryteringskonsulterna att lära sig så pass mycket om rekryteringsarbete redan vid anställningens start, då varje rekryteringskonsult är säljare från början och därav har lite erfarenhet sedan tidigare av rekryteringsarbete. Därav har förförståelsen också inkluderat att det kan ha infunnit sig en eventuell otrygghet, eller åtminstone en ovisshet, i vad själva arbetet som rekryteringskonsult innebär samt vad rekryteringskonsulterna förväntas att åstadkomma i sitt nya yrke. Förförståelsen har även bestått av, utifrån egen erfarenhet gällande utbildning inom det område som faller inom ramen för att arbeta med rekryteringsarbete, att det ibland krävs någon form av utbildning för att kunna genomföra ett sådant arbete som rekryteringskonsult. Rekryteringskonsulterna som deltagit i studien har utbildning men inte just inom personal- och arbetslivsfrågor.

4.3 Datainsamlingsmetod

Valet av metod för datainsamling har varit metoder som går i linje med en kvalitativ forskningsdesign. Således har kvalitativa intervjuer och observationer utgjort grunden för datainsamlingsmetod. Bryman (2011) beskriver att intervjuer är med högst sannolikhet den mest använda metoden när det kommer till kvalitativ forskning. De två viktigaste formerna för att beskriva kvalitativa intervjuer är ostrukturerade samt semistrukturerade intervjuer. Dessa intervjumetoder skiljer sig mot strukturerade intervjuer som oftare används inom kvantitativ forskning, där det är av värde att ha en strukturerad intervjuform på grund av syftet och att det oftast är mätningen av centrala begrepp som undersöks i dessa studier. Bryman (2011) beskriver skillnader mellan kvalitativa intervjuer och strukturerade intervjuer och menar bland annat att tillvägagångssättet brukar vara mindre strukturerat vid kvalitativa intervjuer. Vid kvalitativa intervjuer är det önskvärt att respondenterna kan röra sig i olika riktningar eftersom det skapar möjlighet för respondenten att gå på djupet om det som anses vara viktigast och mest relevant för respondenten. Med ostrukturerad intervjuform är det vanligt att forskaren använder sig av ett PM under intervjusituationen, där ett visst antal teman som ska beröras står uppstaplade och som forskaren använder som minneshjälp. Vid ostrukturerade intervjuer kan det infalla att forskaren endast ställer en fråga till respondenten och att respondenten senare får resonera och prata fritt under hela intervjusituationen. Om semistrukturerade intervjuer används brukar forskare använda sig av förhållandevis specifika teman som ska beröras och det är vad som brukar kallas för intervjuguide. Vad som utgör en intervju till att vara semistrukturerad är att forskaren dels följer sin intervjuguide, men däremot har respondenten stor frihet att utforma sina svar på sitt eget sätt. De frågor som intervjuguiden innehåller behöver inte heller komma i den ordning som de följer i guiden, utan forskaren har möjlighet att följa guiden på det sätt som verkar mest optimalt för situationen samt har även möjlighet att gå bortom intervjuguiden och ställa frågor som inte finns med i guiden från början (Bryman, 2011). Till studien har semistrukturerade intervjuer använts, därför att det gör intervjuprocessen flexibel och ger som sagt forskaren möjlighet att gå bortom den redan specificerade intervjuguiden utifall att intervjusituationen skulle komma att kräva det.

Inför intervjuerna skapades intervjuguiden vilket i slutändan resulterade i tre olika guider. En guide för rekryteringskonsulterna (se bilaga 1), en för cheferna (se bilaga 2) och slutligen en för utbildningsansvarige (se bilaga 3). Tre guider skapades på grund av studiens syfte och att det innehåller olika delar som olika respondenter har kunnat besvara. Intervjuguiderna

framställdes även med hjälp av målen för introduktionsutbildningen och utefter företagets policy gällande kompetensutveckling. Det valet gjordes också på grund av att studiens syfte och att det skulle kunna besvaras. Bryman (2011) föreslår att forskare ska se över sin intervjuguide och frågorna som finns däri, och fråga sig om vad det är som kan vara förbryllande eller oklart. Utifrån det kan forskaren möjligen skapa fler frågor till intervjuguiden, alternativt behöva sälla bort irrelevanta frågor. Vid skapande av en intervjuguide är det hur som helst viktigt att utgå från det syfte som studien har och se till att genom de frågor som har framställts, kan vara behjälpliga för att få svar på både syftet och på frågeställningarna. De frågor som utformas bör inte heller vara allt för specifika, då det kan orsaka att forskaren missar viktig information som kan uppstå under intervjusituationen. Därför är det en balansgång för forskaren att finna de frågor som gör att respondenterna vill berätta om sina livsvärldar (Bryman, 2011).

Intervjuerna tog cirka 30 till 45 minuter med varje respondent. Endast tre av sju intervjuer kunde ske ansikte mot ansikte på grund av omständigheter som rådde i samhället vid den tid som uppsatsen höll på att skrivas. Resterande intervjuer skedde istället via programmet Microsoft Teams som är applikation där man kan ha möte via videosamtal. Intervjuerna kunde således bestå av videosamtal som möjliggjorde att respondenterna kunde vara synliga i intervjusituationen. Annars är det något som kan vara en nackdel med intervjuer som inte sker ansikte mot ansikte menar Bryman (2011), då forskaren inte längre har möjlighet att se respondenten och hans kroppsspråk. Dock möjliggjorde videosamtalen detta. Något annat som man måste ha i åtanke vid sådana intervjuer är att det kan uppstå tekniska svårigheter skriver Bryman (2011). Själva inspelningen av dessa intervjuer försvårades då programmet på datorn som användes för videosamtalet inte tillät inspelning av samtalen. Därav användes en applikation på mobiltelefonen istället för att ta upp ljudinspelning. Metoden fungerade men ljudupptagningen blev sämre och det var svårt att höra allt på inspelningen i efterhand. Varje intervju spelades som sagt in om respondenterna gav sitt godkännande till det. Efter varje genomförd intervju transkriberades dem. Olsson och Sörensen (2011) argumenterar att oavsett om det insamlade materialet består av intervju eller en skriven berättelse, ska materialet alltid transkriberas. Med transkribering menas att det som sägs i en intervju skrivs ner ord för ord i ett dokument. På detta sätt kan bearbetningen av materialet förenklas. Bryman (2011) beskriver att forskare som genomför kvalitativa intervjuer oftast spelar in dem och det med fördel för att forskare oftast är intresserade av både vad respondenterna säger men även hur de säger sina utsagor. Varje respondent gav sitt godkännande till inspelningen och därför spelades varje intervju in för att kunna underlätta i bearbetningen av materialet.

Ytterligare en metod för datainsamling i studien har varit observationer; närmare bestämt deltagande observationer. Olsson och Sörensen (2011) beskriver deltagande observation som en forskningsmetod som tidigare endast har använts inom antropologi och etnografi, men används numera även inom andra discipliner. Vidare beskriver Olsson och Sörensen (2011) att deltagande observation innebär att personer som blir observerade är medvetna om forskarens roll. Däremot bör deltagande observation ske utan förvarning för att uppnå ett bättre resultat. Forskaren bör också föra fältanteckningar under observationens gång. Bryman (2011) beskriver hur dessa fältanteckningar går till och poängterar samtidigt att på grund av människans minne är fältanteckningar viktigt för att forskaren ska kunna minnas vad som skett under observationstillfället. De anteckningar som förs ska vara någorlunda detaljerade sammanfattningar av de skeenden och beteenden som observeras, samt innehålla forskarens egna reflektioner av dessa. När väl en forskare genomför sina observationer finns därtill olika roller som forskaren kan ha. Den som har varit mest lämplig för studien kallas deltagare-som-observatör och innebär att forskaren är en självklar medlem av den miljö som observeras samt att medlemmarna också är medvetna om forskarens roll och vad det innebär. Som deltagare i miljön engagerar sig forskaren i det vardagliga samspelet med relevanta personer och deltar i deras vardag (Bryman, 2011). I studiens fall har det varit kontoret för Löwe i Halmstad som har varit miljön där observationer har skett. Observationerna har skett löpande under studiens gång och så även fältanteckningarna av det som har observerats.

4.4 Urval av respondenter

De personer som har deltagit i studien kallas för respondenter i uppsatsen. Olsson och Sörensen (2011) beskriver att en respondentintervju är med personer som ger mer direkt information och dessa personer beskriver sina egna känslor, åsikter och uppfattningar av någonting. Urvalet som gjordes i studien kallas för målinriktat urval. Bryman (2011) beskriver att ett målinriktat urval används när forskaren vill hitta respondenter som stämmer överens med de frågeställningar och den problemformuleringen som studien har. Det är således i grunden en samplingsteknik som är strategisk och forskaren gör ett försök att sammanfläta frågeställningar tillsammans med urvalet. De urvalskriterier som studien har utgått från har därför skapats utifrån syftet och frågeställningarna; som behandlar rekryteringskonsulternas kompetens där denne ska kartläggas och därav behövde urvalet bestå av respondenter som är anställda av Löwe rekrytering som rekryteringskonsulter. I syftet fastställs även att rekryteringskonsulterna ska vara nyanställda, vilket de som valdes också var vid tidpunkten för studiens start. Syftet bestod

också av en del som handlade om att observera och analysera hur företaget arbetar med kompetensutvecklingen och för att kunna besvara den delen av syftet ingick företagens chefer i urvalet. Gällande syftets första del, som har behandlat att utvärdera företagens introduktionsutbildning för nyanställda, ingick därför också företagens utbildningsansvarige i urvalet.

4.5 Analyismetod

Den vetenskapliga utgångspunkten har styrt valet av analysmetod för bearbetning av det insamlade materialet. Således har hermeneutiken styrt valet och därav har en tematisk analys använts vid bearbetningen av materialet. Bryman (2011) beskriver olika former av analysmetoder för att bearbeta det insamlade materialet. Tematisk analys ansågs som mest fördelaktig för studiens syfte och paradig. Bryman (2011) menar att tematisk analys innebär ett sökande av teman men att det är ett vanligt förekommande inslag i nästan alla tillvägagångssätt när det kommer till kvalitativ analys; exempelvis grounded theory, narrativ analys, kritisk diskursanalys och kvalitativ innehållsanalys. Det som skiljer tematisk analys från dessa nämnda metoder är att dess struktur och synsätt inte har någon tydlig bakgrund eller som beskrivs utifrån direkta tekniker. Däremot finns en generell strategi som används vid tematisk analys och den kallas för framework, ett tillvägagångssätt som har utvecklats vid National Centre for Social Research i Storbritannien (Bryman, 2011). Tillvägagångssättet beskrivs som en metod som består av en matris för att man ska kunna ordna och syntetisera sin insamlade empiri. Analysen går ut på att skapa ett register av betydande teman och subteman som radas upp i en matris. De teman och subteman som identifieras utgör senare en grund av återkommande motiv som återfinns i det material som analyseras. Teman och subteman som återfinns i analysen är ett resultat av en noggrann genomläsning av utskrifter eller fältanteckningar, det vill säga att forskaren läser igenom sitt material flertalet gånger. Väsentliga utsagor som identifieras i materialet ordnas i kärnteman och som senare skapar olika subteman. Ett exempel på detta som Bryman (2011) tar upp är ett kärntema som identifieras som ideologisk kritik, och subteman som skapades utifrån kärntemat är bland annat klasskritik, etnicitetkritik, genuskritik och nationalitetskritik. Under varje subtema presenteras senare kortare utdrag från empirin och i rätt cell. Det vill säga om någon respondent har uttalat sig om subtemat etnicitetkritik i exemplet som Bryman (2011) presenterade, sätts utdraget in i den cell som utgör etnicitetkritik.

4.4.0 Bearbetning av empirin

Till en början lästes varje transkriberad intervju igenom flertalet gånger för att bekanta sig med materialet och vad varje enskild respondent hade uttalat sig om. Därefter påbörjades sökandet av teman och subteman. I och med syftets olika delar bestämdes vilka teman som skulle sökas efter fort; det vill säga utvärdering av introduktionsutbildningen, kartläggning av rekryteringskonsulternas kompetens samt hur företaget planerar att arbeta med sin kompetensutveckling. Varje huvudtema fick en färg tilldelad, eftersom detta gjorde arbetet mycket enklare med att kunna skilja på vilken utsaga som hörde till vilket tema. Utvärdering av introduktionstillfället hade färgen röd, kartläggningen av kompetens utgjorde färgen blå och slutligen företagets arbete med kompetensutveckling fick färgen grön. Under en period övervägdes det att skriva ut varje intervju på papper istället för att göra analysen på datorn. Det gjordes däremot aldrig på grund av hur mycket pappersark som skulle ha gått åt. Varje utsaga som markerades flyttades senare till ytterligare ett dokument som kallades för 'tematisk analys' där tabeller hade skapats för varje huvudtema. Ovanför tabellen skrevs namnet för huvudtemat och i raderna nedanför skrevs namnen på de subteman som hittades. Varje stycke som senare passade in på ett subtema kopierades in i rätt kolumn i tabellen. En markering gjordes även i originalet av intervjun för att markera vart varje stycke hade blivit taget från. Utifrån varje huvudtema påbörjades fasen med att söka efter subteman. Efter genomläsning av intervjuerna stod det klart vilka som var subteman och vilka ämnen som återkom flera gånger. Även andra utsagor som var återkommande och som verkade väsentliga för både respondenterna men också för studiens syfte inkluderades i olika subteman.

4.6 Etiska ställningstaganden

Vetenskapsrådet (2002) beskriver hur god forskningssed bör gå tillväga. De beskriver fyra olika krav som forskare ska förhålla sig till när studier genomförs och hur man ska förhålla sig till de personer och andra individer som deltar i studien. Det första kravet kallas för informationskravet och innebär att forskaren måste informera deltagarna om vad studiens syfte är och således vad studien handlar om. Med informationskravet måste också forskaren informera alla deltagare i studien om deras uppgift och vad som förväntas av deras deltagande. Här ska även forskaren informera om att deltagare när som helst kan avbryta sin medverkan i studien. Ett annat krav som beskrivs är samtyckeskravet. Forskaren måste helt enkelt samla in samtycke från respektive deltagare av studien. Om studier genomförs där barn är inblandade, behöver forskaren få samtycket från vårdnadshavare. Ett tredje krav som forskare behöver

förhålla sig till kallas för konfidentialitetskravet. Med kravet menas att forskaren måste se till att alla uppgifter om deltagare inte går att identifiera på något sätt, det vill säga att vid till exempel intervjuer ska inte någon utomstående kunna identifiera vem som har sagt vad. Om detta är utlovat från forskarens håll, måste forskaren med försiktighet beskriva olika situationer och skala av utsagor på ett sådant sätt att ingen utomstående kan ana vem som har deltagit eller inte. Material som har samlats in under en studies gång som kan innehålla deltagares uppgifter ska även förvaras på lämplig plats för att ingen utomstående ska kunna ta del av informationen. Det sista kravet kallas nyttjandekravet och det behandlar att det material eller den information som har samlats in i studien inte får lämnas ut till oberoende part eller lånas ut till utomstående parter. Det material och uppgifter som har samlats in får endast användas för forskningens ändamål. Vart och ett av dessa krav har följts i studien.

5.0 Resultat

Nedan presenteras resultatet av studien. Resultatet är uppdelad i olika rubriker för att på bästa sätt kunna besvara studiens syfte. Under huvudrubrikerna samlas de subteman som har framkommit genom den tematiska analys som genomfördes. Syftet med studien är att utvärdera introduktionsutbildningen för nyanställda, samt kartlägga hur de nyanställda rekryteringskonsulternas kompetens utvecklas från anställningens start fram till att studien avslutas. Uppsatsen ämnar även att observera och analysera hur kompetensutveckling arbetas med och implementeras i företaget.

5.1 Utvärdering av introduktionsutbildningen

Det första temat som presenteras har kommit att bli kallat för utvärdering av introduktionsutbildningen. Två subteman presenteras under det första temat, vilka har kommit att bli kallade för förbättringsförslag samt fungerande faktorer. Om företaget eventuellt ska kunna ha nytta av vad som framkom vid utvärdering av introduktionsutbildningen, presenteras de därför under de rubriker som redan blivit nämnda. Egen tolkning av första temat presenteras i slutet av detta avsnitt.

5.1.0 Förbättringsförslag

Från intervjuerna med respondenterna finns en gemensam mening och det var att introduktionsutbildningen hade några aspekter som hade kunnat förändras eller utvecklas. I grund och botten ansåg respondenterna att utbildningen var gynnsam och att de lärde sig mycket under tiden, som går att läsa om lite längre ner under avsnitt 5.2.2 om rekryteringskonsulternas kompetens och hur den har utvecklats. Varje respondent höll med om att det behövdes en aning mer struktur gällande upplägget av utbildningen och att det ibland var svårt att hålla reda på all den information som gavs.

“[...]så ganska mycket enklare hade jag nog gjort det och sen istället för att köra igenom bara, utan istället ta ett avsnitt i taget, för det tyckte jag också var lite halvjobbigt, det blev liksom jaha vad är vi inne på nu då, jaha nu helt plötsligt är vi inne på intervjuer, aha men vi pratade ju nyss om en kravprofil där ute hos kund, ett sälj.”

“Ja men kanske att det skulle vara mer struktur i utbildningen, ha koll på vad man verkligen gör, och veta dag för dag, jag tycker det var lite mer rörigt om jag ska vara ärlig.”

Angående ovanstående citat var det en av respondenterna som även hen tyckte att upplägget av utbildningen var bra men där hen gav vissa förslag på hur man hade kunnat göra istället. Hen

förklarade under intervjun hur hen lär sig bäst och under vilka omständigheter som hen tycker att lärande är någonting glädjande. Förslag såsom agilt lärande, lösningsorienterat och workshops med casearbete var något som respondenten pratade varmt om, och något som hen ansåg kan vara ett förslag till hur utbildningen hade kunnat genomföras.

“Det bästa är ju lösningsorienterat, att du kommer med workshops, att det är agilt, det är det bästa, att det händer saker, post-it lappar, att du gör ett problem och istället för att visa så här ah det här är motorn i en bil och så här funkar den, och sen står och babblar om hur en motor funkar i en bil i två timmar så istället så kan ja det här är en motor och det är fel på en cylinder där, hur ska vi lösa det? Då är det upp till mig och upp till alla andra att lösa det här problemet liksom, och hitta lösningen, då lär man ju sig hur en motor funkar på en bil och jobba agilt liksom, det är den bästa formen av lärande.”

En av respondenterna uttryckte att det var svårt att förhålla sig till den typen av kontext som framställdes i en del av vissa situationer under utbildningens gång. Utbildningsansvarige presenterade olika case där rekryteringskonsulterna exempelvis skulle rekrytera en ekonom eller en IT-konsult. Respondenten menade att det var extra svårt som nybörjare med rekryteringsarbete att försöka tänka sig in och skapa frågor att ställa till exempelvis en ekonom. Hen menade att om hen istället hade fått göra samma sak, fast rikta fokuset åt att skapa intervjufrågor åt serveringspersonal istället, hade uppgiften gått enklare för hen. Då respondenten var anställd som rekryteringskonsult med inriktning mot hotell och restaurang, där hen har erfarenhet ifrån och vet vad som behövs i den branschen.

“Då skulle jag ha fokuserat på det och gjort frågor och fått lära mig hur jag ska använda mig av det i jobbet. För då tror jag att jag hade lärt mig snabbare, bättre och mer så att man gör lite mer anpassat, för man vet ju vilka man ska utbilda och vad dom ska göra i arbetet, så det tycker jag.”

En annan respondent uttryckte att introduktionsutbildningen var planerad på ett sätt som var fördelaktigt för hen och på grund av det lärde sig hen syftet och målen med utbildningen. Däremot gav respondenten förslag på hur företaget kan planera in ytterligare tillfällen där alla rekryteringskonsulter får träffas samt utbildningsansvarige som har all kunskap om ämnet. Respondenten menade att det inte ens behöver vara fysiska träffar, utan att man istället kan träffas över videosamtal och diskutera olika case eller frågeställningar:

“[...] så att vi hade kunnat hitta något sätt att vi kanske till och med hade kunnat ha en utbildningshalvdag eller något eller vad vet jag men att man hade kanske kunnat hitta på någonting och på något bra sätt. Jag kan tycka att sådana här samtal och sitta såhär (videosamtal), om mottagningen funkar och allting så är det ju inte så dumt faktiskt.”

Under varje intervju diskuterades även idén om att de som deltog på introduktionsutbildningen skulle ha fått genomföra någon form av ett prov efter avslutad utbildning. Det fanns en andemening från alla respondenter att detta skulle vara något som de tror hade fungerat för deras fördel. En av respondenterna pratade om att idén om att införa ett prov är en bra sådan, och att det är ett gynnsamt sätt att lära sig på. Ett annat argument som framkom var att om utbildningsdeltagarna hade fått genomföra ett prov, hade det kunnat vara ett sätt för utbildningsansvarige att veta vilken nivå som varje deltagare var på efter avslutad utbildning. Där hade utbildningsansvarige kunnat gå in och eventuellt stötta någon deltagare mer eller alternativt sett vilken del som möjligen hade behövts gå igenom en extra gång.

“Men det är ju bra att ha prov, det tycker jag alltid är bra att ha prov. Men jag tycker såhär, ifall första veckan hade varit bra och som jag ville ha varje dag, typ mer såhär teoretiska saker, då hade det varit bra att ha ett prov men det var väldigt rörigt, då blir det svårt. Så mer pedagogiskt och att man får ut det som man vill. Det hade varit ett bra sätt att veta vilken nivå vi är på, vad vi har lärt oss och så. För vissa lär ju sig mycket snabbare än andra, det är ju så det är. För man kan ju tolka saker på olika sätt också även om man läser typ samma mening eller samma bok, kan man ju tolka på olika sätt.”

Avslutningsvis var det en av respondenterna som tycker att om ett företag har en introduktionsutbildning för sina nyanställda, och om utbildningen är baserad på böcker, ska dessa böcker vara något som varje deltagare ska ha tillgång till. Som i detta fall, där utbildningen var baserad utifrån två böcker som handlar om rekryteringsarbete och kompetensbaserad rekrytering. Dessa böcker skulle man då givit till varje deltagare men det blev aldrig fallet. Däremot uttryckte en av respondenterna att det var en aspekt som hen saknade under utbildningen, då hen läser väldigt mycket och att detta är en viktig del för hen när hen ska lära sig nya saker.

“Jag vet att utbildningsansvarige ville att vi skulle haft dom böckerna, det hade varit mycket lättare om vi skulle fått böckerna och kanske fått hemuppgifter och sånt, det tror jag hade varit bra och sen kanske man redan innan hade gjort någon form av nivåtest, vad man låg i dom olika sakerna.”

5.1.1 Fungerande faktorer

Från analysen av intervjuerna samt tolkning går det urskilja att det har funnits fungerande faktorer i introduktionsutbildningen och aspekter som har varit positiva. Dessa aspekter anser respondenterna att de inte behöver ändras på eller utvecklas. Under tiden som studien genomfördes hann utbildningsansvarige hålla i två introduktionsutbildningar. Resultatet från den andra utbildningen som hölls var att den hade mer struktur och att deltagarna hade lättare för att följa med i utbildningens upplägg. Framför allt, märktes detta av de deltagare som redan

hade deltagit vid det första tillfället. Ansvarig chef ville att två deltagare som redan hade deltagit vid det första tillfället, skulle få möjlighet att delta vid tillfälle nummer två, för att säkerställa att de verkligen hade fått ta del och förstått all information från utbildningen. En av respondenterna uttryckte att hen kände sig mer säker efter den andra utbildningen, eftersom hen hade fått delta under båda tillfällena. Hen tyckte även att utbildningsansvarige kändes mer förberedd och att det var ett annat material som delades ut och att detta mottogs bättre.

“[...] utbildningsansvarige var ju mer förberedd på det andra tillfället, det märkte jag ju. Och det var ju också annat material som man fick, som jag inte hade då under första veckan eller under första utbildningen.”

“Jag tror, hen var också, hen var inte lika förberedd första gången, hen var bara inkastad i det och då blir det lite svårt att ha en struktur och ha det förberett och allting.”

Vidare menar en annan respondent att andemeningen med utbildningen var bra, och att det fanns en bra kombination av både sälj och rekrytering. Respondenten menade att utbildningsansvarige utförde sitt uppdrag på ett bra och anpassat sätt, som gjorde att utbildningsansvarige kunde anpassa sig och lägga sig på den nivån som gruppen krävde.

“Jag tyckte andemeningen var bra när man pratade om både sälj och rekrytering, jag tyckte också att den gruppen som hen var satt att leda eller ha utbildningen för var väldigt väldigt, väldigt, olik, ja det var en spretig grupp, som var svårt, kompetensen var så pass olika så det var ett ganska svårt uppdrag som vi hade i första läget.”

“Jag tyckte utbildningsansvarige var skicklig för hen styrde ju om i grupperna och man såg ju att vissa grupper kom ju mycket, mycket längre beroende på vilka deltagare det var då.”

Samma respondent berömde utbildningsansvarige över hens insats och tyckte att hen var otroligt duktig på rekryteringsarbete. Det märktes även under utbildningen, då informationen om rekryteringsarbete togs emot och de som inte hade någon erfarenhet av det, verkligen märkte hur kunnig och professionell som utbildningsansvarige var inom ämnet.

“Jag känner ju att utbildningsansvarige att hen är en otroligt duktig rekryterare och hen har tagit fram massa saker [...], hen vill ju ändå veta och dela med sig av väldigt mycket så att vi kan så mycket som möjligt också.”

Avslutningsvis uttryckte en av respondenterna att hen ansåg att syftet för introduktionsutbildningen var solklart och att det var en väldigt bra utbildning som gjorde att hen kände sig allt mer träffsäker gällande rekrytering och hur det går tillväga vid arbete med rekrytering.

“Nej men syftet är, för mig är det solklart, jag tyckte det var bra och det är det och att bli mer träffsäker.”

5.1.2 Egen tolkning av första temat

Utifrån egen tolkning finns det ett större behov för företaget att samla upp och kartlägga vad deras medarbetare faktiskt kan. En kompetensinventering är därför något som företaget eventuellt hade behövt genomföra. Utifrån egen tolkning kan det också sägas att det ibland har funnits ett pedagogiskt glapp mellan utbildningsansvarige och de nyanställda rekryteringskonsulterna. Detta är emellertid inget förvånansvärt eller chockerande, då de som anställdes som rekryteringskonsulter återigen inte hade den formen av erfarenhet av rekryteringsarbete som utbildningsansvarige hade. Förslag till vidare utveckling av företagets introduktionsutbildning hade kunnat vara att be utbildningsansvarige att bekanta sig lite mer med deltagarna för utbildningen. På så sätt hade utbildningsansvarige haft mer vetskap om vem varje deltagare var och vilken bakgrund samt erfarenhet som de redan besitter. Det beskrivs också i resultatet att vissa av rekryteringskonsulterna hade svårt att ta till sig vissa uppgifter under introduktionsutbildningens gång, såsom när intervjufrågor skulle skapas till exempelvis en ekonom eller IT-konsult. En tolkning utifrån det består av att det kan tyckas vara positivt för rekryteringskonsulterna att få öva på alla former av intervjufrågor då de senare förväntas att arbeta som rekryteringskonsulter och eventuellt behöva skapa fler former av frågor än det område som de är specialister inom.

5.2 Kartläggning av rekryteringskonsulternas kompetens

Nedan presenteras det andra temat som framkom utifrån analysen; kartläggning av rekryteringskonsulternas kompetens. Subteman för detta tema har kommit till att bli lärande och motivation samt ökning av kompetens. I slutet presenteras egen tolkning av det andra temat.

5.2.0 Lärande och motivation

Utifrån intervjuerna som genomfördes med de nyanställda rekryteringskonsulterna kunde en uppfattning fås av att rekryteringskonsulterna har en stor vilja av att lära sig. Deras utsagor har analyserats och bearbetats enligt en tematisk analys men även utifrån de valda teorierna i studien; Learning by doing, social inlärningsteori samt self-efficacy. Det har konstaterats vid flertalet gånger under intervjuerna att viljan av att lära sig är stor men också att viljan att lära sig mer praktiskt också är stor. En respondent menade att den riktiga introduktionen väl skulle påbörjas när arbetet väl påbörjades, det vill säga att hen ville utföra det som lärdes ut under

introduktionstillfället mer praktiskt, för att hen ansåg att det är det mest fördelaktiga sättet att lära sig någonting nytt.

“Men sen tror jag ju också att det är där och då som vår introduktion egentligen börjar, att vi kommer kunna använda den mer praktiskt liksom.”

Ytterligare en respondent menade att när hen befinner sig på sitt arbete vill hen stimuleras mer åt det praktiska hållet, då menade respondenten att hen utvecklas mest. Den teoretiska delen höll varje rekryteringskonsult med om att den var viktig, men det viktigaste blir att få testa sina kunskaper mer praktiskt och faktiskt göra det som de hade blivit lärda. Respondenten menade även att till vardags och när det gäller hens fritid, är läsning en stor passion men gällande att lära sig nya kunskaper inom arbete är det viktigaste alltid att få lära sig praktiskt.

[...] “men inom jobb handlar det mer om det praktiska, så att det beror på för jag är nog mer för att läsa och så egentligen [...]”

“Då lär jag mig mer om jag får göra det praktiskt istället för att läsa om det.”

Gällande den praktiska kunskapen och att öva är en viktig faktor, nämnde en annan respondent att detta är även viktigt för hen. Genom att få öva på sin intervjuteknik med andra kollegor, som ett lärtillfälle där det enda syftet är att öva tillsammans, kände respondenten att hen skulle lära sig de olika teknikerna inom kompetensbaserad intervjuteknik. Som respondenten själv uttrycker det; övning ger färdighet, och det har varit en gemensam andemening hos varje respondent.

“Men vi har ju alla underlag och allt sånt men jag känner att man får nog göra några intervjuer innan man känner att man kan, kan jag allt eller inte eller känner jag att jag behöver bli mer träffsäker? Det känner jag definitivt att jag behöver. Det är ju faktiskt såhär att övning ger färdighet och då tänker jag.”

Vidare nämnde samma respondent vikten av att lära sig nya kunskaper praktiskt. Respondenten tog även upp vikten av att lära sig tillsammans med sina kollegor och genom observation. Respondenten uttryckte sig om viljan att få försöka ompröva sina nya teoretiska kunskaper om rekryteringsarbete, till praktiska erfarenheter. Även att få träffa sina kollegor mer och genom att ta hjälp av varandra, eventuellt kunna lära sig ännu mer om rekryteringsarbete och utbyta erfarenheter med varandra.

“Jag är lite sån person att kanske lite mer praktiskt skulle jag vilja få in mer lärtillfälle [...] så kanske man kan få göra det lite mer praktiskt och inte bara sitter och läser om det, utan får göra det i verkligheten. Då tror jag att polletten kommer trilla ner.”

“[...] men det hade ju varit helt fantastiskt om vi hade kunnat träffas mer och kunnat öva mer tillsammans, där känner jag en fallucka, för jag tror att vi måste öva live med varandra.”

Som tidigare respondenten uttryckte, var det också en annan som menade likadant. Hen påpekade att det är viktigt att skapa en kultur runt omkring sig och att man kan lära sig otroligt mycket från varandra. Respondenten menade att chefen och även kollegorna var en stor tillgång för hen, då det var ett sätt som hen lärde sig på. Genom att fråga och observera andra, kunde hen utöka sin förståelse och kunskap för rekryteringsarbetet.

“Man kommer in i detta och ju mer man pratar om detta med chefen och allihop här, om jag har någon fråga så frågar jag ju mina kollegor till exempel lika mycket, så det finns dom som fattar på ett annat sätt än jag”

Gällande att skapa en kultur tillsammans på arbetsplatsen nämnde en annan respondent att det är något som hen anser att de har lyckats med på företaget. Som visas i citatet pratade respondenten om en diskurs som hade utvecklats gentemot rekryteringsarbete och i främsta laget kompetensbaserad rekrytering som var det ämne som introduktionsutbildning behandlade.

“Och sen märker jag dom andra som var med, dom har med sig, vi har en diskurs liksom, en kontext med kompetensbaserad rekrytering, då vet alla vad vi pratar om, så det var faktiskt jättebra.”

Exempel på social inlärningsteori visas exempel på från intervjun med en annan respondent, gällande lärandeprocesser och hur hen tänker kring hur man på bästa sätt kan lära ut kunskaper till individer som inte har någon tidigare erfarenhet av ämnet. Som i studiens fall; där varje rekryteringskonsult hade ingen eller lite erfarenhet av rekryteringsarbete. Respondenten som själv har många års erfarenhet av branschen inom rekrytering förklarade att det är viktigt att dela med sig av sina erfarenheter och att man också måste anpassa nivån beroende på hur mycket erfarenhet som mottagaren själv besitter. Genom att utbildningsansvarige delar med sig av sina erfarenheter samt utgår från sig själv för att lära rekryteringskonsulterna blir det som en lärandeprocess, där det handlar om att den som lär sig någonting ska observera den erfarna och utifrån det på eget initiativ, till slut, kunna genomföra handlingen på egen hand. Detta visar respondenten exempel på i följande citat:

“Jag ger tips på hur erfarna rekryterare kan planera och strukturera sin kommunikation efter en rekryteringsprocess.”

“Jag delar med mig av mina erfarenheter inom rekrytering och intervjusituationer och tar upp olika situationer och svårigheter som kan uppstå, och viktiga faktorer för att lyckas med en fördomsfri intervju enligt svenska lagar.”

Samma respondent menade även att det är viktigt att öva och träna själv, men också tillsammans med andra. Men att det är genom praktiken som vi lär oss och genom övning och träning lär man sig, för att i ett senare skede kunna omvandla sina teoretiska kunskaper till praktiska erfarenheter. I nedanstående citat gav respondenten förslag på hur rekryteringskonsulterna och chefer skulle kunna hjälpa varandra med att omvandla sina kunskaper till praktiska erfarenheter:

“En förståelse och det är självledarskap att träna själv och tillsammans med andra och använda till exempel fredagsmöten till intervjuträning med närmsta chef.”

Avslutningsvis, diskuterades även motivation och viljan till att lära sig nya erfarenheter. En respondent uttryckte sig om viljan att lära sig och att hen ansåg att hen aldrig blir fullärd, och att kunskap är någonting som hen tycker om att berika sitt liv med. Således är motivationsnivån hög hos respondenten då hen uttryckte sig på följande vis:

“Även om jag blir 50, 60, 70, jag är inte fullärd, det kommer jag aldrig bli heller. Jag gillar kunskap så jag har alltid varit en som suger åt mig kunskap, kan jag inte något så försöker jag lära mig det, om det nu är intressant för mig. Men kunskap är ju väldigt viktigt, det är det.”

5.2.1 Ökning av kompetens

Utifrån empirin kunde det även konstateras flertalet utsagor som behandlade hur rekryteringskonsulternas kompetens hade ökat från anställningens start och fram till att studien avslutades. Det är även ett fenomen som har påvisats under observationer och dagliga möten med respondenterna. Ett starkt tillfälle för detta var när studien hade pågått i några veckor och således hade det även gått några veckor från introduktionsutbildningen. Då skulle utbildningsansvarige hålla i ytterligare ett introduktionstillfälle för andra nyanställda. Under observation var det möjligt att se hur vissa av rekryteringskonsulterna tog större plats och till och med var behjälplig mot utbildningsansvarige med information om hur kompetensbaserad rekrytering fungerar. Nedanstående citat från respondenten beskriver situationen:

“Så kändes det bra för då kunde jag visa dom lite, för att då, då fick jag bekräftat för mig själv att ja men då har jag lärt mig någonting, så att jag tyckte det var ganska bra, just det jag var med, för att jag fick visa för mig själv med att jag har utvecklats.”

En av respondenterna påpekade att hen under veckorna efter den första introduktionsutbildningen, samt när hen deltog under det andra tillfället för utbildningen, har själv analyserat och funderat mycket kring vad hen har lärt sig och om hen faktiskt har lärt sig något kring kompetensbaserad intervjuteknik. Respondenten påpekade att hen har fått en djupare förståelse kring ämnet och att det blev allt mer tydligt desto längre hen var anställd på företaget.

“Jag menar jag fick ju verktygen men jag har ju själv analyserat. Jag är en människa som tänker väldigt mycket på olika sätt på beteenden och allt möjligt, [...] då har jag fått en mycket djupare förståelse och det är klart att jag har lärt mig en hel del som jag inte visste då.”

En annan av respondenterna, som har en position som chef i företaget, berättade om att hen själv har sett hur de första rekryteringskonsulterna som fick delta under två introduktionsutbildningar, hade lärt sig mer och mer under varje vecka som gick av deras anställning på företaget. Detta beskrivs med följande citat:

“Kompetensbaserad intervjuteknik, ja jag tycker dom flesta kan genomföra en sån just nu, det var ju någon som fick, som faktiskt fick vara med på utbildning nr 2, som inte riktigt var klar så det tror jag att man skulle kunna sätta en check på just nu. Tycker man har sett stora framsteg.”

Slutligen berättar en annan respondent om hur hen har sett stor utveckling hos rekryteringskonsulterna. Utbildningsansvarige har efter varje avslutad utbildning skickat ut övningar veckovis som rekryteringskonsulterna fick besvara på mejl och utifrån det har hen fått sig en gedigen inblick över hur mycket rekryteringskonsulterna har lärt sig, och att det visar att de har utvecklats i sin förmåga att genomföra kompetensbaserade intervjuer.

“[...] flera av de som deltog fick en förståelse för ämnet.”

“Det har varit uppföljningsfrågor efter kursen, där deltagarna bekräftar vad dom har lärt sig, de som svarar har dessutom ett intresse, engagemang och driv att lära sig mer.”

En av rekryteringskonsulterna menade att hen har lärt sig innebörden av kompetensbaserad intervjuteknik och att hen har förståelse för introduktionsutbildningens syfte och mål, samt att hen ansåg sig ha uppnått målen med utbildningen. Däremot efterfrågades mer praktisk övning av själva intervjutekniken från respondenten då hen kände ett behov av det för att i en förlängning kunna få ut ännu mer av det som hen blivit lärd under introduktionsutbildningen. Samma respondent menade också att hen var nöjd med utbildningens utformning och det som hen hade fått lära sig i samband med utbildningen. Hen menade att det främsta med utbildningen

som respondenten tog med sig, var de kompetenserna som hen hade fått lära sig och fått större förståelse för, och att detta är något som hen kommer ha stor nytta av i rollen som rekryteringskonsult.

“Jag förstår vad det innebär, det gör jag, men jag tycker ändå att jag borde få träna på det mer för att kunna utföra det. Mer praktisk övning är något som behövs.”

“Jag tror det bästa med utbildningen var dom här kompetenserna som jag lärde mig, det var typ det jag tyckte var väldigt bra och för att det är ju mycket svårare än vad man tror, man tänker att det ska vara lätt men det är det inte.”

5.2.2 Egen tolkning av andra temat

Utifrån egen tolkning av det andra temat och dess subteman, gick det att konstatera att rekryteringskonsulternas kompetens har ökat från anställningens start och fram till att studien avslutas. Det har även, inte endast från intervjuerna, konstaterats vid kontakt med rekryteringskonsulterna under deras dagliga arbete och utifrån observationer. Under tiden som studien har pågått har det funnits möjlighet att delta vid företagets kontor i Halmstad, och utifrån det och med dagliga samtal med rekryteringskonsulterna har det konstaterats att deras kompetens har ökat när det gäller rekryteringsarbete. Deras motivation till att vilja lära sig har även den varit hög då deras nya roll som rekryteringskonsult har inneburit en stor utmaning för många av dem, då rollen som rekryteringskonsult är en roll som de aldrig tidigare har haft. Det har kunnat konstateras genom den dagliga kontakten med rekryteringskonsulterna att det alltid har funnits en stor viljekraft hos dem att vilja lära sig och få mer och mer information gällande rekrytering och om vad de förväntas göra i rollen som rekryteringskonsult. Ytterligare en tolkning bestod av att om introduktionsutbildningen hade haft fler inslag av praktisk övning, med avstamp i exempelvis Learning by doing eller social inlärningsteori, hade rekryteringskonsulternas kompetens samt förståelse möjligen ökat ännu mer.

5.3 Hur företaget arbetar med kompetensutveckling

Här presenteras det sista temat utifrån bearbetningen av empirin; som har handlat om hur företaget arbetar med och planerar att arbeta med sin kompetensutvecklingsplan för sina medarbetare. Två subteman presenteras och dessa har kommit att bli kallade implementering av kompetensutvecklingen och lärande och motivation. I slutet presenteras en tolkning av det tredje och sista temat och dess subteman.

5.3.0 Implementering av kompetensutvecklingen

Tre respondenter blev tillfrågade angående hur deras syn på kompetensutveckling och hur denne bör arbetas med på företaget. Dessa tre tillfrågades på grund av deras positioner i företaget och att de senare förväntas ansvara för arbetet med kompetensutveckling. En av respondenterna som tillfrågades hade fått ett extra ansvar att planera kompetensutvecklingen i företaget och personen i fråga har själv mycket erfarenhet av arbete med kompetensutvecklingsfrågor. Respondenten förklarade hur hen vill att arbetet med kompetensutvecklingen ska gå tillväga och beskrev att varje individ har kompetensbrister och att man först och främst behöver göra en kompetensinventering. På detta sätt kan en kartläggning av varje medarbetare och deras kompetensnivå genomföras. Det gäller även på grund av att varje medarbetare möjligen inte behöver samma form av kompetensutvecklande insatser och därför är en kompetensinventering ett bra verktyg att använda sig av.

“Men jag tänker såhär att, om vi nu ska försöka växa som jag hoppas att vi kommer göra, så tror jag att det är otroligt viktigt att se vad alla medarbetare har med sig. Nu är det ju några, dom flesta är anställda av inte av mig, och då är det ju frågan om, när vi har mål och ambitioner, vart vi ska någonstans, då tror jag att det är otroligt viktigt att vi jobbar med kompetensinventering så vi ser vad har vi för något nu och vad behöver vi för någonting, inte bara plocka den första bästa på gatan som någon känner utan verkligen fundera på.”

“Det finns kompetensbrister hos alla, inklusive mig, men först måste man kunna identifiera dom och kan man identifiera dom tillsammans så är det ju mycket, mycket lättare. Man kan ju göra det i grupp och enskilt och så, och inte bara jobba med som jag sa förut jobba med det på utvecklingssamtalet utan jobba med det över året, och sen hoppas man ju någonstans att ser vi någon form av brist, eller utveckling [...]”

Även en annan respondent höll med om vad föregående respondentens tankar och idéer gällande kompetensutvecklingsplanen och respondenten nämnde hur hen tycker att det ska gå till. Respondenten nämnde att det genomförs en process i företaget där man försöker arbeta fram en strukturerad modell. Med hjälp av modellen ska företaget kunna koppla samman medarbetarsamtalen med företagets mål och visioner. Dessa ska alltid sträva åt samma mål och därför ska en stor del av medarbetarsamtalen behandla vad varje enskild medarbetare kan göra för att företaget ska nå sina mål.

“Det kommer att gå bra genom att analysera våra styrkor, svagheter, utmaningar & hot till våra kompetensområden, se på gapet och ta fram en konkret handlingsplan för företaget och varje individ.”

“Det finns en strukturerad modell att arbeta med som kopplar samman medarbetarsamtal med företagsmål, som kommer användas i företaget.”

Vidare diskuterade ytterligare en respondent vikten av att arbeta med kompetensutvecklingen året runt och inte endast vid enstaka tillfällen. Hen menade också att det är viktigt att arbeta med medarbetarnas styrkor och se till att var och en får göra det som de känner sig mest lämpade för att utföra. Däremot nämnde respondenten också medarbetarnas eventuella kompetensbrister och att dessa också är viktiga att ha i åtanke. Kompetensbristerna behöver arbetas med lika mycket som att man ska få göra det som en medarbetare redan är bra på.

“Vi säger att vi har en order som man har liksom vem gör vad, om man hittar dom här styrkorna ja då kanske man ska jobba utifrån sina styrkor i första hand [...] till och börja med innan man får det som ordning och att man känner sig säker men då ska den här medarbetaren som exempel jobba med dom här sakerna för det är han duktig på, det ser man med honom utifrån kompetensinventeringen och där ser man att han är väldigt strukturerad exempelvis, ja då ska han ju jobba med det.”

Vidare nämnde samma respondent att det kan vara svårt att prata om sina egna brister eller svagheter, men att det är väsentligt för att ett företag ska fungera optimalt. Som i exemplet som nämns i citatet, känner en medarbetare att hen inte är bra på Excel men att det däremot finns en annan medarbetare som är det. Då handlar det om, enligt respondenten, att medarbetaren som känner sig bekväm med uppgiften kan göra det tills vidare, tills en annan medarbetare känner sig mer trygg och bekväm med uppgiften.

“Man ser varandras styrkor och svagheter, sen är det ju svårt för många vill ju inte säga sina svagheter eller sina utvecklingsområden. Istället ja men det här, det här är jag är inte jag bra på, Excel säger vi och ja det kanske jag är jättedålig på och då kan man ju låta någon annan göra det tills jag känner mig varm [...] det handlar om att man ska kunna se varandras, och sina egna framförallt, kunskaper och kompetenser. Och sen att man jobbar med dom frågorna, att man är med och jobbar med dom sakerna, både på det man kan och det man kan bli bättre på, det är så lätt att säga men det kan jag, men ja då måste du ju träna det också, annars tappar man det ju.”

Samma respondent menade också att det är viktigt att inte bara se kompetensutvecklingen som en form av utbildning som medarbetarna ska skickas iväg på. Utan som nämns ovan, vill respondenten att kompetensutvecklingen ska vara förankrad i företaget och något som arbetas med året om. Vid ett tillfälle nämnde respondenten att kompetensutvecklande insatser och vad det står för ska vara en del av alla situationer på arbetet, vid möten, vid planering av företagets mål och visioner och så vidare. Det är även något som en annan respondent instämmer med.

“Jag vill ju inte bara att man ska gå en utbildning en gång om året och sen är det check på den.”

“Börjar med ledarskapet och förankra målen med kompetensutvecklingen i ledningen, för att sen kunna involvera personalen. Vilka mål ska uppnås?”

Respondenten med ett extra ansvar för planeringen av kompetensutvecklingen, nämnde även att hen vill ha ett lära-känna samtal med varje medarbetare i samband med kompetensinventeringen. Där menade respondenten att hen kan få reda på viktig information om varje medarbetare, och att det kan komma att spela en viktig roll när själva arbetet senare ska genomföras. Respondenten pratade även om sitt önskescenario i företaget och det inkluderade att hen skulle vilja ha ett kompetenskonto för varje medarbetare. På så sätt hade respondenten fått till sig en budget och vetat exakt hur mycket som går att spendera på varje medarbetares kompetensutveckling. För även om kompetensutveckling är en viktig aspekt av hur medarbetare kan utvecklas, måste ansvarig chef också ha i åtanke att det kostar pengar.

“Sen tänker jag att drömmen vore ju om man hade ett kompetenskonto, här får du 5000 kr eller vad det hade kunnat vara för något och så får du jobba, alltså lite fritt och det kan ju vara att man behöver just den här och sen behövs något helt annat. Allt för att man ska kunna må gott på jobbet för då presterar man ju bättre.”

Ytterligare en respondent blev tillfrågad hur arbetet med kompetensutvecklingen bör gå tillväga och hen presenterade en annan syn. Respondenten ansåg att arbetet med marknadsplan och strategier kring hur företaget på ett optimalt sätt ska kunna nå sina försäljningsmål är något som behövs arbetas med innan man ens kan påbörja arbetet med kompetensutvecklingsplanen. Respondenten menar samtidigt att HR ska kopplas in för att se till att företagets mål gällande försäljning och marknadsföring kan sammanflätas med företagets syn på kompetensutveckling.

[...] du måste ha marknadsplan, du måste ha en strategi, det är det som vi saknar, i den här kompetensförsörjningen så skulle jag börja med marknadsföringen, en som håller i det med en marknadsplan och sen en försäljningschef som är kopplad direkt till det och som är ansluten, och en person som är en mer “doer” [...]. Så hade jag tänkt liksom att det skulle se ut. Men sen jag är inte duktig på själva HR-frågorna, [...] så man måste ha HR inkopplat också och man måste ha struktur, därför tog jag in hen som är chef, för hen är väldigt strukturerad [...].

5.3.1 Lärande och motivation

En av respondenterna uttryckte sig på ett sätt under intervjun som påminner om hur social inlärningsteori går till i praktiken. Respondenten nämnde att en värdegrund i företaget och dess planering gällande kompetensutvecklande insatser ska ha lärande i åtanke. Respondenten nämnde att individer i företaget som besitter annan eller mer erfarenhet bör dela med sig av

denna till medarbetare samt övriga ledare, för att på så sätt skapa tryggare medarbetare och ledare. Respondenten menade också att varje kompetensutvecklande insats som införs i företaget bör beskrivas för att det skapar förståelse för varje berörd individ samt att det kan stärka samverkan i företaget. Det kan även tillföra en bättre struktur samt förankra värderingar i företaget.

“Delar med sig av kunskap till övriga ledare och på så vis skapa tryggare ledare.”

“Beskriv varje insats som stärker samverkan i företaget, bättre struktur och förankra värderingar.”

En annan respondent beskriver hur hans syn är på lärande och hur han anser sig ta emot information. Det återspeglar också hur respondenten vill kunna planera och implementera kompetensutvecklande insatser i företaget. Ytterligare en respondent menade att det är väldigt viktigt att koppla in feedback och återkoppling när lärande ska ske i företaget. Han menade att feedback-kulturen är något som måste skapas och något som man måste ha förståelse för hur den fungerar.

“Men jag gillar det här med agilt och workshops och lösningsfokuserat, problem och case. Det är ju lite Learning by doing. Att gå in i problemet och försöka lösa det med ett case. Try and error.”

“Feedback-kulturen är något som man måste skapa och man måste ha förståelse för hur det funkar, man måste ta det i små steg hela tiden.”

Vidare pratade respondenten om sin idé om inläring och hur den ser olika ut för varje individ och medarbetare. Han menade att en person kan vara nöjd med att gå en kurs vid olika tillfällen, som stärker ens yrkesroll och ens kompetens, men att en annan medarbetare eventuellt behöver något helt annat. Respondenten menade också att då har han som chef skapat en god kompetensutveckling, genom att skicka iväg medarbetare på en kurs, men att det också gäller att hela tiden ställa om och fråga sina medarbetare om det eventuellt behövs mer insatser vid ett senare tillfälle. Samma respondent menade också att det alltid är enklare att klappa någon på ryggen och tala om att personen i fråga har gjort ett bra arbete. Däremot sa respondenten att det kanske inte alltid fungerar, utan medarbetare vill kanske veta exakt vilket moment som de gjorde bra, eller veta exakt hur de gjorde någonting bra.

“[...] alltså inläringen ser ju så olika ut, det finns ju vissa som tycker nej men gå en kurs, då har jag fått den och då har jag bra kompetensförsörjning men det jag tror det gäller att ställa om hela, hela tiden [...]”

“Det är alltid lättare att klappa någon på ryggen och säga att du har gjort ett bra jobb men någonstans vill man ju göra, att man ska utvecklas hela tiden.”

Återigen nämnde respondenten hur hen vill sammanfläta företagets mål och visioner med medarbetarnas egna mål och kompetensutveckling. Hen kallade det för den kompetensbaserade strukturen och menade att företagets kompetensutveckling och mål och visioner hela tiden ska gå hand i hand, och att det inte fungerar att arbeta med det ena utan att arbeta med det andra.

“Mål och visioner, vi vet att vi ska göra såhär men det behöver ju också skapas någonstans, om vi nu bygger kompetens som inte motsvarar målen då blir det ju kontraproduktivt så vi måste bygga den kompetensbaserade strukturen, eller inläringen eller hur man nu ska uttrycka det, utvecklingen så att det går mot visioner och målen, och även företagets värderingar också tänker jag, för annars blir det ju heltokigt.”

Avslutningsvis nämnde en annan respondent hur hen hade önskat att läget såg ut i företaget gällande kompetensutvecklingen och hur den planeras. Intervjuerna som genomfördes med de flesta av respondenterna genomfördes via datorn och på videosamtal. Respondenten uttryckte att det hade varit fördelaktigt för hen själv, men även för de andra rekryteringskonsulterna, att ha möte via videosamtal för att kunna diskutera med varandra gällande olika övningar som utbildningsansvarige skickade till dem veckovis. Då hade dem kunnat träffas och öva med varandra på intervjuteknik samt diskutera deras olika synsätt på de övningar som skickades ut, bland annat.

“Och därför skulle jag, utbildningsansvarige har ju sedan utbildningen skickat övningar som vi ska ha och öva på varandra men det är ju inte så lätt att öva på varandra när vi inte ens sitter ihop utan, [...] det vi skulle kunna göra är ju att man kanske kör dom här, vi skulle kunna köra lite intervju såhär.”

5.3.2 Egen tolkning av tredje temat

En egen tolkning som har formats utifrån resultatet av det tredje temat och dess subteman, har varit att företagets chefer och beslutsfattare behöver ta ett gemensamt beslut gällande hur de vill planera kompetensutvecklingen för sina medarbetare. Andemeningen är generellt god när svaren från respondenterna har lästs igenom samt bearbetats, men däremot finns det några olikheter och några aspekter som skiljer sig åt. Därför behöver företagets beslutsfattare samlas och komma överens om hur de ska gå tillväga gällande kompetensutvecklingen och dess planering. Varje insats kan inte implementeras på en och samma gång, utan detta måste ske successivt och det måste även finnas struktur.

Utifrån vissa svar kan man med egen tolkning utgå ifrån att social inlärningsteori samt Learning by doing är två grundstenar som genomsyrar hur företaget planerar att utveckla sin kompetensutvecklingsplan. Med inslag av dessa teorier i lärandet och i kompetensutvecklingen i företaget, hade eventuellt lärandemiljön kunnat bli större och mer fördelaktig för varje inbladad part. En annan aspekt som framkommit genom tolkning är hur den praktiska erfarenheten hos rekryteringskonsulterna bör frambringas från kompetensutvecklande insatser. Dessa insatser bör således vara planerade utifrån vilka behov som varje rekryteringskonsult har och det bör företagets beslutsfattare införa som ett moment som genomförs då och då, som medarbetarsamtal som några av respondenterna även själva har varit inne på.

6.0 Analys och diskussion av resultatet

Studien har redogjort för teorierna social inlärningsteori, Learning by doing samt teorin om self-efficacy. I detta avsnitt har ett försök gjorts till att jämföra dessa valda teorier med den empiri som har samlats in i studien. Jämförelsen har inkluderat att finna likheter men även olikheter mellan empirin och teorierna. För att förenkla för läsaren, följer analysen samma ordning som resultatavsnittet med samma huvudrubriker.

6.1 Utvärdering av introduktionsutbildningen

Banduras (1977) teori om social inlärning är en form av lärande som beskriver hur individer kan lära sig genom observation och återkoppling. Under introduktionsutbildningen höll utbildningsansvarige i utbildningen, för att hen hade mycket kunskap och erfarenheter inom det ämne som presenterades. En koppling till teorin har blivit att det var ett steg i rätt riktning när utbildningsansvarige valdes ut för att utforma utbildningen gällande kompetensbaserad rekrytering. Där och då gjordes ett val att hen skulle leda dessa nyanställda rekryteringskonsulter och på så sätt kunna lära dem hur rekryteringsarbete går till. Som tidigare nämnt hade dessa rekryteringskonsulter ingen eller lite erfarenhet av rekryteringsarbete, och skulle då utifrån introduktionsutbildningen få mer kunskap om ämnet och till slut kunna omsätta det till praktiska erfarenheter. Något som utbildningsansvarige hade kunnat ha i åtanke när introduktionsutbildningens upplägg utformades var att ha inslag av Banduras (1977) teori om social inlärning. Från resultatet går att utläsa att många av de som deltog under introduktionsutbildningen saknade mer praktisk övning och hur de skulle omsätta sina teoretiska kunskaper till mer praktiska. Därför hade teorin om social inlärning kunnat vara fördelaktig för både deltagarna men också för utbildningsansvarige. Utbildningsansvarige hade kunnat demonstrera mer hur den kompetensbaserade rekryteringen ska gå till genom att först visa för deltagarna genom exempel och genom deltagarna. I ett senare skede hade utbildningsansvarige kunnat för över sin kunskap till deltagarna och därav hade deltagarna själva kunnat utföra handlingen på egen hand. Det hade möjligen medfört en större känsla av struktur i introduktionsutbildningen som det fanns avsaknad av hos en del av deltagarna. Här faller även teorin om Learning by doing in. Om deltagarna hade fått chansen att genomföra praktiska handlingar och övningar under introduktionsutbildningen, hade de fått chansen att prova på sina nya, teoretiska kunskaper redan första veckan av sin anställning. Som Reese (2011) menar, handlar Learning by doing om att testa sig fram för att kunna omvandla sina teoretiska kunskaper till praktiska erfarenheter. Då hade rekryteringskonsulterna, som tidigare

nämnt, kunna få öva på att rekrytera med kompetensbaserad rekrytering och få möjlighet att förstå ännu mer hur man ska använda sig av kunskaperna mer praktiskt.

Utifrån resultatet av utvärderingen av introduktionsutbildningen och framför allt subtemat som kallas för fungerande faktorer, kan man se att det även fanns faktorer som deltagarna tyckte fungerade bra och som inte behöver ändras eller utvecklas. Utifrån resultatet går det att urskilja att deltagarna var nöjda med utbildningsansvarige och att de ansåg att hen hade stor kunskap och erfarenhet från rekryteringsarbete. För att sammankoppla det med teorin om self-efficacy, som handlar om hur stark tilltro som en individ har på sig själv när individen ska lära sig någonting nytt (Jensen, 2016), kan man se att utbildningsansvarige måste ha haft ett stort inflytande på deltagarna under utbildningen då det i resultatet framställs att deltagarna ansåg att utbildningsansvarige var väldigt duktig på rekryteringsarbete. Det kan därför sammankopplas att utbildningsansvarige hade ett stort inflytande på deltagarna och hur högt self-efficacy de måste ha känt under utbildningens gång. För även om det fanns avsaknad av mer praktisk övning under utbildningens utformning, var det ändå villiga att lära sig och ta emot den informationen som presenterades.

En annan aspekt som har presenterats i resultatet är tanken på att införa prov vid introduktionsutbildningens slut, för att på så sätt se vilken nivå varje deltagare befinner sig på och för att se om något moment behövde tas upp ytterligare. Proven var ett fenomen som diskuterades i intervjuerna men som aldrig skedde under introduktionsutbildningens gång. Varje respondent uttryckte att det fanns en önskan om ett prov då det hade underlättat för dem. Bandura (1977) menar att återkoppling är en stor del av lärande, och även en stor del av social inlärningsteori. Han menar att återkoppling är och bör vara en central del av lärande när det sker via sociala sammanhang. Då utbildningsansvarige skapade ett utbildningsmaterial gällande kompetensbaserad rekrytering, för att i ett senare skede ha ambitionen att lära ut detta material samt dela med sig av sina kunskaper, kan det tyckas att ett prov eller en övning i slutet av utbildningen hade varit lämpligt. Som Bandura (1977) menar; om en individ förväntas lära sig någonting nytt, kan lärandet stärkas med hjälp av återkoppling. Deltagarna i introduktionsutbildningen hade fått möjlighet till återkoppling genom ett prov eller genom mer övningar. Då hade utbildningsansvarige kunnat vägleda deltagarna på ett annat sätt, och eventuellt kunnat förklara på ett annat sätt mer på individnivå. Utbildningsmaterialet innehöll många olika moment, som säkerligen har uppfattats på olika sätt av olika deltagare. Provet hade

således varit en bra utgångspunkt för att få reda på hur varje deltagare uppfattade materialet och utbildningen.

Att gå in i den formen av utbildning, där ett ämne som rekryteringsarbete ska presenteras, kan man också ana att det måste ha varit svårt för deltagarna då de hade lite eller ingen erfarenhet av ämnet. Därför anses det som imponerande av deltagarna som i efterhand ändå lärde sig tekniken som kompetensbaserad rekrytering handlar om. Om introduktionsutbildningen i framtiden eventuellt kan förändras en aning, med mer inslag av tillvägagångssättet när individer lär sig med hjälp av social inlärningsteori och Learning by doing, kan det finnas möjlighet för framtida nyanställda av företaget att ta emot utbildningen ännu bättre.

6.2 Kartläggning av rekryteringskonsulternas kompetens

En jämförelse kunde göras gentemot de målen och syfte som bör finnas med varje utbildning. Om syftet och målen med en utbildning är tydligt för mottagaren, enligt teorin om self-efficacy Learning by doing och social inlärningsteori, kommer mottagaren att ta emot den information som erbjuds och denne kommer försöka tolka den kunskap som hen har fått till sig. Utifrån det kommer mottagaren själv försöka genomföra handlingen som har lärts ut. På detta sätt omvandlas den information som mottagaren har fått till praktisk erfarenhet. Angående samma tema gick det i resultatet att urskilja rekryteringskonsulternas vilja att lära sig. Det går att återspegla gällande teorin om self-efficacy och hur hög tilltro en individ har på sig själv gällande att lära sig (Jensen, 2016). Det återspeglades under intervjuerna när deras praktiska kunskap diskuterades, och huruvida de kände sig tillräckligt upplärda gentemot ämnet kompetensbaserad rekrytering. Där kunde en analys göras och se att rekryteringskonsulterna hade en hög nivå av self-efficacy, där de ansåg sig själva vara kapabla till att genomföra de uppgifter som krävdes av dem och att tilltron för detta var stark. Som en respondent nämnde i resultatet, att hens riktiga introduktion skulle påbörjas samma dag som hennes första riktiga arbetsdag påbörjades. Det påvisar hur respondentens tilltro på sig själv var stark då hen trodde på sig själv och att den dagen då hennes första riktiga arbetsdag skulle infinna sig, skulle hen ha mycket tro på sig själv för att kunna använda den teoretiska informationen från introduktionsutbildningen mer praktiskt.

I resultatet hade även gått att urskilja hur viktigt själva övningen har varit för respondenterna för att deras kompetens ska utvecklas. Detta är en direkt koppling till teorin om Learning by doing (Reese, 2011), där individen lär sig genom att praktiskt utföra handlingar. I

rekryteringskonsulternas fall handlade det om att de önskade mer praktiskt övning gällande kompetensbaserad rekrytering och om de hade kunnat åstadkomma detta, hade säkerligen deras kompetens utvecklats ännu mer.

Ett resultat visade att deras kompetens sannerligen har ökat, om man jämför från anställningens start fram till att studien avslutades. Däremot återfinns en koppling gällande ökningen av deras kompetens till teorierna om Learning by doing och social inlärningsteori, att deras kompetens hade ökat ännu mer om dessa praktiska övningar hade varit fler och att de senare hade varit återkommande vid andra tillfälle när deras riktiga arbete väl hade påbörjats. Som en annan respondent nämnde; hen ville få möjligheten att träffas mer. Att både få träffa sina kollegor och utbildningsansvarige mer efter avslutad utbildning, hade gett respondenten större möjlighet att lära sig vad kompetensbaserad rekrytering innebär. På så sätt hade social inlärningsteori kommit till användning återigen, där utbildningsansvarige hade kunnat dela med sig av sin kunskap och sina erfarenheter av rekrytering. På så sätt hade rekryteringskonsulterna vid senare tillfällen själva fått testa sig fram och lära sig de olika momenten som infaller under kompetensbaserad rekrytering.

Ytterligare ett resultat från studien riktar sig mot den kultur och diskurs som bildades bland deltagarna för introduktionsutbildningen. En av respondenterna talade om hur hen lär sig mer om hen har möjlighet att diskutera med sina kollegor och även observera andra när de genomför handlingen som ska läras. Återigen passar social inlärningsteori som handen i handsken för det ovan nämnda resultatet. Den stora delen av social inlärningsteori är den sociala biten, att man lär sig genom att agera med andra. I detta fall handlar det om att observera och det är något som en av rekryteringskonsulterna kände ett större behov av. Som tidigare nämnt i teoriavsnittet för uppsatsen presenterades fyra olika steg för att lärande med hjälp av observation ska vara möjligt. Dessa steg inkluderar att individen måste uppmärksamma alla väsentliga inslag av handlingen som ska observeras, att individen i ett senare led även ska minnas dessa inslag och kunna återkalla minnet av dessa på eget initiativ. Vidare ska även individen ha den motoriska förmåga som eventuellt krävs för handlingen och slutligen ska individen känna sig motiverad till att lära sig handlingen. Det sistnämnda har diskuterats genom analysen redan och även i teoridelen för uppsatsen; att det är viktigt för individer att de känner sig motiverade att lära sig någonting. Däremot menar Bandura (1977) att alla dessa fyra steg måste vara uppfyllda för att lärande med hjälp av observation ska kunna ske. Utifrån resultatet gick det att urskilja att rekryteringskonsulterna kände sig motiverade till att lära sig om kompetensbaserad rekrytering,

men att de däremot kände avsaknad av mer praktisk övning. Om Banduras (1977) alla fyra steg hade uppfyllts och social inlärningsteori hade använts mer, är en förhoppning att rekryteringskonsulternas kompetens hade ökat ännu mer.

Det finns däremot även aspekter som skiljer sig åt från de teorier som har blivit valda som utgångspunkt i studien. De flesta har redan listats, med tanke på vad som precis har beskrivits angående social inlärningsteori och dess fyra steg som ska uppnås om lärande genom observation ska vara framgångsrikt. Gällande teorin om self-efficacy har inte detta varit en aspekt som framkommit lika starkt som de andra teorierna som studien har pågått. Detta faktum har mer eller mindre blivit en observation som gjorts utifrån hur rekryteringskonsulterna har tagit sig an arbetsuppgifter som har med rekryteringsarbete att göra. Någon av rekryteringskonsulterna tog chansen direkt, medan andra kanske var lite mer försiktiga. Det sistnämnda kan ha samband med att övningstillfällena för rekryteringskonsulterna var få och det kan ha orsakat att det kan ha infunnit sig en känsla av ovisshet hos några av dem. Slutligen vill tilläggas att rekryteringskonsulternas kompetens har ökat från anställningens start och fram till att studien avslutades. Däremot anses det att de eventuellt hade kommit till en högre nivå av förståelse och en högre nivå av kompetens gällande rekryteringsarbete, om det hade fått öva mer på de olika delarna som infaller i kompetensbaserad rekrytering.

6.3 Hur företaget arbetar med kompetensutveckling

Att arbeta med kompetensutveckling är viktigt för varje företag. Detta påvisas i början av den teoretiska referensramen av uppsatsen där en framställning av kompetensutveckling har presenterats och hur Ohlsson et al (2011) beskriver hur kompetensutveckling bör gå tillväga i moderna organisationer. Som Ohlsson et al (2011) beskriver blir aldrig individer fullärda, då kompetens är något som fortsätter att utvecklas under hela livstiden. Det har beskrivits i resultatet, då en respondent uttryckte att man aldrig blir fullärd och att det är viktigt att hela tiden känna att man kan utvecklas i sin arbetsroll. Än mer viktigt har det säkerligen varit för rekryteringskonsulterna, då de som tidigare nämnt, gick in i rollen som rekryteringskonsult utan någon tidigare erfarenhet av yrket. Därför blev det väsentligt och intresseväckande att analysera hur företaget planerar att arbeta med sin kompetensutveckling. Med detta sagt, har det varit intressant att göra en vidare analys av vad vissa respondenter har svarat gällande kompetensutveckling och planeringen av den. En respondent uttryckte att det är viktigt att genomföra en kompetensinventering, för att på så sätt kartlägga vad varje medarbetare kan och vad varje medarbetare eventuellt är mindre bra på. Som i exemplet som presenterades i

resultatet, där den medarbetare som exempelvis är mer van vid användningen av programmet Excel ska få göra det arbete som krävs med programmet tills vidare, tills andra medarbetare som kanske inte besitter samma förmåga, känner sig mer bekväma med det. Här finns en direkt koppling till både den sociala inlärningsteorin och Learning by doing. För att börja med den sociala inlärningsteorin; istället för att medarbetaren som redan är duktig på Excel kan denne istället lära sina kollegor hur det fungerar och på så sätt kan andra medarbetare få lära sig med hjälp av observation. Gällande teorin om Learning by doing, som återigen handlar om att lära sig genom att praktiskt göra någonting, kommer medarbetarna lära sig genom att de får använda Excel. Ovanstående exempel går att tillsätta på andra situationer också. Om till exempel en av rekryteringskonsulterna har förstått hur användningen av kompetensbaserad rekrytering går till på ett effektivare sätt än någon annan av rekryteringskonsulterna, kan denne istället visa och försöka lära de andra. Gällande den sociala inlärningsteorin har det också funnits kopplingar till hur en av respondenterna ser på feedback och hur hen vill arbeta med att skapa en feedbackkultur. Respondenten menade att det tar lång tid att bygga en sådan kultur, men att återkoppling är en viktig del vid utveckling. Som Bandura (1977) framställer återkoppling vid lärande, menar även författaren att det är en viktig faktor för att främja lärande. Således bör chefer och andra beslutsfattare i företaget använda sig av återkoppling vid både utveckling och lärande; på detta sätt kan medarbetare utvecklas och de får även återkoppling från någon annan med hur deras utvecklingskurva och hur lärandet har sett ut utifrån någon annans perspektiv.

Ytterligare en faktor som bör tas i beaktning vid planeringen av kompetensutvecklingen, var att en av respondenterna uttryckte ett större behov av att vilja träffa resterande rekryteringskonsulter mer och att de tillsammans kunde öva på vad kompetensbaserad rekrytering innebär. Detta är så klart något som rekryteringskonsulterna själva kan planera och organisera, men däremot hade det nog varit önskvärt från rekryteringskonsulternas håll om det var tillfällen som planerades in åt dem av deras närmaste chef. På så sätt vet rekryteringskonsulterna om att deras närmaste chef önskar att de ska öva mer tillsammans och därför kan eventuellt resultatet av övningen bli desto bättre och mer gynnsam.

En analys av resultatet gällande hur företaget planerar att arbeta med sin kompetensutveckling, har kommit att bli hur några av respondenterna själva har kommit att planera hur de vill att planeringen och implementeringen ska gå tillväga. Ohlsson et al (2011) menar att i dagens moderna organisationer krävs det att chefer och andra beslutsfattare planerar och organiserar arbetet med kompetensutveckling på ett sådant sätt som gör att lärande kan uppstå näst intill

hela tiden, och att det i ett senare skede leder till att medarbetarnas kompetens skapas eller utökas. Om man ser till hur en respondent har lagt fram sin infallsvinkel, menade hen att kompetensutveckling inte ska handla om att hen skickar sina medarbetare på en kurs en gång om året och sedan är en check på den. Hen menade att kompetensutveckling bör vara något som arbetas med året om, vid varje beslut och vid varje möte. Detta har kommit till att bli en direkt koppling till hur Ohlsson et al (2011) framställer hur arbetet med kompetensutveckling bör gå tillväga, och att det även är det som krävs i dagens moderna organisationer. En olikhet existerade däremot och det handlade om respondenternas blandade åsikter och svar om hur man bör gå tillväga med en första implementering av kompetensutveckling. Detta är något som företagets chefer samt beslutsfattare måste ta ställning till, och något som de måste ha en enad åsikt om.

6.4 Metoddiskussion

Genom studiens gång har ett kvalitativt förhållningssätt använts. I och med detta metodologiska val har semistrukturerade intervjuer använts i studien. Efter en tillbakablick på studiens upplägg och genomförande, kan det konstateras att fler intervjuer kunde ha samlats in från respondenterna. Inte minst från rekryteringskonsulterna vars kompetens skulle kartläggas för att se om den hade ökat från och med anställningens start och tills att studien avslutades. I och med rådande situation i samhället vid tillfället som studien genomfördes, var det dock svårt på grund av att många av deltagarna inte hade möjlighet att träffas. Det var förståeligt och därför fick många av intervjuerna genomföras via videosamtal istället för ansikte mot ansikte. Därför var det även svårt att få till fler intervjuer efter att de första hade samlats in. Att hålla i intervjuer över videosamtal var minst sagt svårt, inte minst med tanke på att elektroniken ibland strulade samt att internetuppkopplingen inte alltid fungerade optimalt. Ibland var det även besvärligt att höra vad den andre sa och både respondent samt intervjuledare var tvungen att upprepa sig flertalet gånger. Hela intervjusituationen blev inte heller som den annars hade blivit om intervjuerna hade skett ansikte mot ansikte istället. Detta på grund av att det var svårt att läsa av respondenterna och deras kroppsspråk och det blev inte alls som när intervjuer brukar ske och intervjuledare och respondent kan sitta mittemot varandra i samma rum. Dock som tidigare nämnt blev detta en metod som var tvungen att användas, på grund av rådande omständigheter i samhället vid tidpunkten för insamlingen av intervjuerna. Empirin som samlades in genom dessa intervjuer kan även diskuteras då de inte har samlats in genom intervjuer som har skett ansikte mot ansikte. Att behöva bearbeta svar från både intervjuer som skedde ansikte mot

ansikte och från intervjuer som skedde via videosamtal, var en aspekt som fanns i bakhuvudet då bearbetning av materialet genomfördes. Eftersom respondenterna inte hade samma förutsättningar gällande själva intervjusituationen fanns en tanke kring det när bearbetningen gjordes. Att transkribera intervjuerna som skedde via videosamtal gjordes med ännu mer noggrannhet då det uppstod tekniska svårigheter vid upphämtningen av ljud när dessa intervjuer spelades in. Noggrannhet togs i och med transkriberingen och ibland behövdes samma utsagor spelas upp flertalet gånger för att säkerhetsställa att det hördes vad respondenten sa. På det hela taget var ändå situationen hållbar då det inte fanns många andra alternativ på grund av den rådande situation som var i samhället.

En styrka som infunnit sig under studiens gång är tillgången till det kontor som företaget har i Halmstad. Under studiens gång fanns där till och med ett rum till mitt förfogande, där skrivande kunde ske men där det också blev en naturlig plats. Företagets medarbetare märkte tidvis nog inte ens att en uppsats blev skriven och att det ändå var dem som var i fokus för uppsatsen. Utifrån detta kunde datainsamling ske nästintill dagligen och dagliga samtal och möten kunde observeras nästan hur enkelt som helst. Det blev därför enkelt att boka in och genomföra de tre första intervjuerna, som också kunde ske ansikte mot ansikte.

6.4.0 Trovärdighet

Denscombe (2016) beskriver begreppet trovärdighet och dess innebörd i kvalitativ forskning. Trovärdighet kan översättas till begreppet validitet, däremot är det vanligast att validitet används vid kvantitativ forskning och således används trovärdighet vid kvalitativ forskning. Däremot menar Denscombe (2016) att det är svårt för kvalitativa forskare att bevisa att de har fått in "rätt data" i och med att denna data bygger på deltagarnas uppfattningar om någonting. Det finns tre begrepp som kvalitativa forskare kan använda sig av för att försäkra sig om att datan och resultatet är trovärdigt; respondentvalidering, grundade data och triangulering. Med grundade data menas att vid kvalitativa studier har forskaren oftast stor möjlighet att kunna vara "på plats" och kunna vara ute på fältet. Detta är något som denna studie har haft möjlighet till, som redan beskrivits ovan i metoddiskussionen, och detta menar Denscombe (2016) att det skapar en solid grund för den data som presenteras i studien. Således kan den data som presenteras i studien ses som korrekt med tanke på hur mycket tid som spenderades på företagets kontor i Halmstad. Respondentvalidering innebär att forskaren återvänder till varje respondent med den data som har samlats in, för att på så sätt validera tillsammans med respondenterna. På detta sätt kan forskaren bekräfta och eventuellt förbättra den datan som har

samlats in. Respondentvalidering var något som fanns i åtanke att genomföra, däremot fanns inte riktigt tiden till det och med tanke på rådande omständigheter i samhället vid tiden för uppsatsen, var det också svårt att få till träffar med varje respondent. Till sist nämner Denscombe (2016) att forskare vid kvalitativa studier kan använda sig av triangulering. Med detta menas att forskaren försöker jämföra sin forskning genom att använda sig av liknande typer av metoder. Syftet med detta är att se om liknande metoder kan framkalla liknande resultat. Detta genomfördes aldrig heller då återigen, tiden är en faktor och det finns ofta mycket som man vill hinna med men som man aldrig gör. Däremot hade detta varit intressant att genomföra, om tiden hade räckt till det.

Ytterligare en aspekt som har påtalat studiens trovärdighet är att metoden för studien är väl beskriven med de exakta metodologiska val som har använts. En tanke som har återkommit under studiens gång är att metoden för en uppsats ska likna ett recept; någon annan ska kunna genomföra studien med samma val och få ett liknande resultat. Därför har ett mål varit att beskriva metoden på ett utförligt sätt, på så sätt kan man inte ta miste om tillvägagångssättet för studien.

6.5 Förslag till framtida forskning

Förslag till framtida forskning gällande studien hade kunnat vara att kartlägga kompetens på fler företag. När eftersökning genomfördes gällande kartläggning av kompetens var det problematiskt att hitta relevant och nyttig forskning kring ämnet. Det fanns däremot rikt kring forskning gällande introduktionsutbildning och onboarding samt implementering och arbete med kompetensutveckling på nystartade företag. Om mer forskning kring kartläggning av kompetens hos medarbetare tillkommer kan det möjligen hjälpa företag och organisationer att själva göra en kartläggning och eventuellt en kompetensinventering. Efter att ha genomfört studien anses det som en viktig aktivitet att göra i företag och organisationer, för att det ger ledning och chefer en större inblick i vilka kompetenser som faktiskt finns och hur pass stor kompetensen är hos medarbetarna.

7.0 Avslutande reflektioner

Huruvida studiens frågeställningar har besvarats reflekteras kring här nedan. Som tidigare nämnt har frågeställningarna varit:

- Hur har rekryteringskonsulternas kompetens utvecklats från anställningens start fram till att studien avslutas?
- Hur kan Löwes introduktionsutbildning för nyanställda utvärderas?
- På vilket sätt arbetar Löwe med kompetensutveckling för sina medarbetare?

Genom studiens gång har stora förändringar skett, inte minst i omvärlden, men även med de respondenter som deltog i studien. De började de flesta från noll, med lite eller ingen erfarenhet om rekryteringsarbete. Efter kartläggning och intervjuer med varje rekryteringskonsult finns det inget tvivel om att deras kompetens har ökat från att de påbörjade sin anställning och under studiens genomförande. Det tar däremot flera år att bli en riktigt vass rekryterare och som studiens utgångspunkt handlar om; individer aldrig blir fullärda. Därför kan man även säga att de inte heller är helt fullärda när det gäller rekryteringsarbete. Det finns alltid mer kunskap att lära sig. Gällande den introduktionsutbildningen som har utvärderats fanns det utvecklingsområden. Som har beskrivits i avsnitt 2.1 som behandlade tidigare forskning om introduktionsutbildning och onboarding, ses det som en viktig grundsten för varje organisation och något som bör planeras med omsorg och med ansträngning. Företaget har planerat en gedigen introduktionsutbildning. En tanke handlar snarare om att den ursprungliga introduktionsutbildning bör ses över ett varv till, för att säkerställa kvalitet och att varje ny medarbetare som avslutar introduktionsutbildningen går därifrån med god förståelse och en bra känsla inför det nya arbete som de senare ska ta vid. Det är trots allt en introduktionsutbildning eller en introduktion som är det första intrycket som en ny medarbetare ställs inför. Samma sak gäller de personer som medarbetaren träffar vid det första intrycket, det sker för första gången och därför behöver ett företag visa sig från sin bästa sida. Det är alltid optimalt att skapa ett gott första intryck. Företagets planering gällande kompetensutveckling bör ses över av varje berörd part och att dessa parter har samma syn på vad som är mest väsentligt att planera när det gäller kompetens. En annan aspekt är att mer involvera medarbetarna i planeringen och se om det finns aspekter eller moment som saknas av dem. Det är trots allt medarbetarna som kompetensutvecklingen kommer att beröra när den väl är mer planerad och strukturerad.

Syftet med studien var, som tidigare nämnt, att utvärdera introduktionsutbildningen för företagets nyanställda samt att kartlägga hur rekryteringskonsulternas kompetens utvecklas från

anställningens start fram tills att studien avslutas. Syftet inkluderade även att observera och analysera hur företaget arbetar med kompetensutveckling. Med ovanstående resultat av studien kan både syftet och frågeställningarna anses vara uppnått och besvarade.

8.0 Referenser

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. (1. uppl.) Pearson.

Bennich, M. (2012). *Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete. Synen på kompetens och lärande - i spänningsfältet mellan samhälleliga förutsättningar och organisatoriska villkor*. (Doktorsavhandling, Linköpings Universitet, Linköping). Hämtad 2020-03-06 från <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:561237/FULLTEXT01.pdf>

Boström, E. (2017). *Formativ bedömning en enkel match eller en svår utmaning? Effekter av en kompetensutvecklingsinsatsning på lärarnas praktik och på elevernas prestationer i matematik*. (Doktorsavhandling, Umeå Universitet, Umeå). Hämtad 2020-03-04 från <http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1096034/FULLTEXT03.pdf>

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.). Stockholm: Liber AB.

Callaway, J. L. (2020). Using Social Cognitive Theory to Teach Radiographic Positioning. *Radiologic Technology*, 91(3), 300–302. [https://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=140452039&site=eds-live&scope=site](https://search.ebscohost.com/ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=140452039&site=eds-live&scope=site)

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Diskrimineringslagen (SFS 2017:1128). Hämtad 2020-02-21 från https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567

Granberg, O. (2018). Att identifiera en lärande organisation. I Granberg, O. & Ohlsson, J. (red.). *Den lärande organisationen 2.0*. (1. uppl. s. 71). Lund: Studentlitteratur AB.

Granberg, O. (2014). *Lära eller läras - Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Jensen, M. (2016). *Lärande och lärandeteorier. Om den intentionella människan*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today* (Wiley), 42(2), 9–14. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/ert.21493>

Kristensson-Uggla, B. (2019). *En strävan efter sanning. Vetenskapens teori och praktik*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Li, R., & Wang, Y. (2019). Research on the Influence of Tutor's Information Behavior on Graduate Students' Digital Literacy —Analysis Based on Social Learning Theory. *2019 IEEE International Conference on Computer Science and Educational Informatization (CSEI), Computer Science and Educational Informatization (CSEI), 2019 IEEE International Conference On*, 114–117. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1109/CSEI47661.2019.8938896>

Lindelöw, M. (2019). *Kompetensbaserad personalstrategi - hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (2. uppl.). Stockholm: Natur och kultur AB.

Melosi, F., Campana, G., & Cimatti, B. (2018). Competences Mapping as a Tool to increase Sustainability of Manufacturing Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 21, 806–813. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.promfg.2018.02.187>

Ohlsson, J., Döös, M. & Granberg, O. (2011). Varför organisationspedagogik? I Granberg, O. & Ohlsson, J. (red.). *Organisationspedagogik - en introduktion*. (1. uppl. s. 33–35). Lund: Studentlitteratur AB.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (3. uppl.). Stockholm: Liber AB.

Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. *2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), 2018 10th International Conference On*, 603–608. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1109/ICITEED.2018.8534884>

Reese, H. W. (2011). The learning-by-doing principle. *Behavioral Development Bulletin*, 17(1), 1–19. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/h0100597>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Hämtad 2020-04-02 från <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer. Inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2020-05-12 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Westlund, I. (2015). Handbok i kvalitativ analys. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Hermeneutik*. (2. uppl. s. 71–74). Stockholm: Liber AB.

9.0 Bilagor

9.1 Bilaga 1 - Intervjuguide för rekryteringskonsulter

Inledande frågor:

- Vad är viktigast för dig när det gäller hur du trivs i arbetet? Vilka komponenter krävs för att du ska känna att det är roligt att komma till jobbet, för att du ska kunna utvecklas som medarbetare?

Om introduktionsutbildningen:

- Hur mycket kunskap hade du om rekryteringsarbete innan utbildningen?
- Om du tänker tillbaka på din första vecka här och i jämförelse med nu, har din kunskap utvecklats under dina första veckor på företaget?
- Ser du några utvecklingsområden gällande utbildningen, något som kan förbättras/förändras till nästa tillfälle?
- Om du tänker tillbaka på utbildningen som stort, hur var den? Fördelar, nackdelar? Vad var bra, mindre bra?
 - Fanns det något som var mindre bra, något som kunde utvecklas, på vilket sätt?

Frågor om första och andra tillfället för introduktionsutbildningen:

- Hur upplevde du det första utbildningstillfället som du deltog på?
- Om du jämför det första utbildningstillfället, hur upplevde du det andra tillfället? Skillnader?
- Vad tycker du om de båda tillfällena?
- Fanns det något som kunde göras annorlunda i utbildningen? Vad var bra/mindre bra?

Frågor om lärande i arbetslivet/kompetens/kompetensutveckling:

- Vad betyder ordet kompetens för dig?
- Hur lär du dig bäst? Kan du beskriva ett scenario?
- Har du känt att du har kunnat använda dig av utbildningen som du fick gå vid anställningens start mer praktiskt?
- Beskriv hur du omsätter du bäst de kunskaper du lär dig, inom till exempel introduktionsutbildningen, till mer praktiska förmågor eller färdigheter?
- Hur viktigt är det för dig att du känner att du utvecklas i din arbetsroll? Kan du beskriva på vilket sätt det är viktigt alternativt oviktigt?
- Vad känner du personligen att du skulle behöva för att utvecklas i din roll som rekryteringskonsult?
- Hur hade du velat att kompetensutvecklingen var planerad på företaget? Är detta något som du har funderat över?
- Hur hade du velat att chefer eller andra beslutsfattare strukturerar kompetensförsörjningen i företaget? Involvera medarbetarna?
- Sedan din anställning började, känner du att du har utvecklats något i din yrkesroll? Vilket/vilka moment känner du att du har utvecklats inom?

Frågor om motivation:

- Kan du beskriva en situation där du känner dig motiverad?
- I vilken situation är du mest motiverad till att lära dig?

Kartläggning av RK:s kompetensutveckling:

- Har du kunnat använda dig av de kunskaper som du fick lära dig under introduktionsutbildningen?
- Detta var ett av målen för introduktionsutbildningen (läser upp målen). Känner du att du har kunnat uppnå detta i ditt dagliga arbete?

Frågor gällande målen för introduktionsutbildningen:

- Kan du beskriva hur man genomför en kompetensbaserad intervju?
- Kan du beskriva vad det innebär att göra en objektiv bedömning i en intervjusituation?
- Kan du beskriva vad det innebär att använda sig av en strukturerad frågeteknik i en intervjusituation?
- Kan du beskriva hur det har varit för dig att omvandla de teoretiska kunskaper som du fick i utbildningen till mer praktiska kunskaper?

9.2 Bilaga 2 - Intervjuguide för chefer

Om introduktionsutbildningen:

- Hur är din syn på introduktionsutbildningen i stora drag?
- Hur tycker du att utbildningen har förändrats/utvecklats sedan den första omgången i jämförelse med andra gången?
- Ser du några utvecklingsområden gällande introduktionsutbildningen, något som kan förbättras/förändras till nästa tillfälle?
- Vad anser du är viktigast för nyanställda att ta med sig från introduktionsutbildningen?
- Om du reflekterar kring båda introduktionsutbildningarna som Löwe har haft och de utbildningsmålen som är uppsatta för utbildningen. Hur tänker du kring målen i samband med de som deltog? Är målen uppnådda?
- Hur upplevde du att utbildningsmaterialet om rekryteringsarbete togs emot av deltagarna?

Frågor om kompetens och kompetensförsörjning på företaget:

- Hur tänker du kring kompetensutveckling? Vad är "rätt" metod?
- Hur tänker du kring kompetensutveckling på Löwe?
- Vad betyder ordet kompetens för dig?
- Har du själv erfarenhet av att arbeta med kompetensutveckling?
- Hur hade ditt drömscenario sett ut, hur vill du att arbetet med kompetensutveckling ska gå till på Löwe?

Frågor om policyn för kompetensutveckling på Löwe:

- Vad skulle en kompetensinventering innebära här på företaget?
- Hur bygger man ett arbetslag utifrån kompetensinventering?
- Hur ska dessa lära känna-samtal gå till? Finns det mallar eller liknande att utgå ifrån för att få ut så mycket som möjligt av samtalen?
- Hur tror du att du kommer kunna arbeta med eventuella kompetensbrister som kan uppstå i företaget?
- Hur planeras det att arbetas med feedback och öppenhet i företaget?
- Hur är tanken att arbetet ska gå till gällande de kompetensbaserade medarbetarsamtalen och utformningen av företagets mål? Kommer dessa två uppgifter sammanflätas på något sätt?

- En del av kompetensutvecklingsplanen handlar om arbetssättet FUN = följ upp nu. Vad tycker du om arbetssättet, hur går dina tankar? Hur har ni tänkt arbeta med det på Löwe?

9.3 Bilaga 3 - Intervjuguide för utbildningsansvarige

Frågor till utbildningsansvarig om introduktionsutbildningen:

- Hur är din syn på introduktionsutbildningen i stora drag?
- Hur tycker du att utbildningen har förändrats/utvecklats sedan den första omgången i jämförelse med andra gången?
- Ser du några utvecklingsområden gällande utbildningen, något som kan förbättras/förändras till nästa tillfälle?
- Hur gick processen hos dig när du utvecklade utbildningsmaterialet? Vad var viktigt/mindre viktigt att ta med?
- Under utbildningen, reflekterade du något över de mål som är uppsatta för utbildningen och att detta var något som deltagarna klarade av?
- Finns det något som du vill göra annorlunda vid nästa introduktionsutbildning? Vad isåfall?
- Finns det alternativa sätt att ta reda på om deltagarna för utbildningen har klarat av målen, enligt dig?
- Ett mål för utbildningen är att rekryteringskonsulterna ska "förstå syftet med och kunna genomföra en kompetensbaserad intervju". Hur gick du tillväga för att deltagarna skulle åstadkomma detta? Finns det något som du hade gjort annorlunda i efterhand?
- Samma fråga som ovan, dock med målet "överbygga hinder för rättvis, fördomsfri och objektiv bedömning under intervjun. Hur gick du tillväga för att deltagarna skulle åstadkomma detta? Finns det något som du hade gjort annorlunda i efterhand?
- Samma fråga som ovan, dock med målet "att genom strukturerad frågeteknik lära sig bedöma kandidater objektivt med utgångspunkt i "kritiska beteenden". Hur gick du tillväga för att deltagarna skulle åstadkomma detta? Finns det något som du hade gjort annorlunda i efterhand?
- Hur upplevde du att utbildningsmaterialet om rekryteringsarbete togs emot av deltagarna?

Frågor kring kompetens och kompetensförsörjning på företaget:

- Hur tänker du kring kompetensutveckling? Vad är "rätt" metod?
- Hur tänker du kring kompetensutveckling på Löwe?
- Vad betyder ordet kompetens för dig?
- Har du själv erfarenhet av att arbeta med kompetensutveckling?
- Hur hade ditt drömscenario sett ut, hur vill du att arbetet med kompetensutveckling ska gå till på Löwe?

Frågor om policyn för kompetensutveckling på Löwe:

- Vad skulle en kompetensinventering innebära här på företaget?
- Hur bygger man ett arbetslag utifrån kompetensinventering?
- Hur ska dessa lära känna-samtal gå till? Finns det mallar eller liknande att utgå ifrån för att få ut så mycket som möjligt av samtalen?
- Hur tror du att du kommer kunna arbeta med eventuella kompetensbrister som kan uppstå i företaget?
- Hur planeras det att arbetas med feedback och öppenhet i företaget?

- Hur är tanken att arbetet ska gå till gällande de kompetensbaserade medarbetarsamtalen och utformningen av företagets mål? Kommer dessa två uppgifter sammanflätas på något sätt?
- En del av kompetensutvecklingsplanen handlar om arbetssättet FUN = följ upp nu. Vad tycker du om arbetssättet, hur går dina tankar? Hur har ni tänkt arbeta med det på Löwe?



LUNDS
UNIVERSITE

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