



**BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
SEKTIONEN FÖR MANAGEMENT**

VT 2007

Human Resource arbetets betydelse för lärande och kompetensutveckling inom två olika organisationer

MAGISTERUPPSATS I LEDARSKAP

Handledare: Kerstin Arnesson

Författare: Kiran Savasadia



Kurs: Magisteruppsats i Ledarskap

Titel: Human Resource arbetets betydelse för lärande och kompetensutveckling inom två olika organisationer

Författare: Kiran Savasadia

Handledare: Kerstin Arnesson

Abstrakt

Denna magisteruppsats handlar om vilken betydelse Human Resource arbetet har för kompetensutvecklingen inom två olika organisationer. Under senare år har relativt stora satsningar gjorts på personalutbildning och andra kompetensutvecklingsinsatser i arbetslivet. Forskning har visat att kunskapsproduktionen i samhället ökar ständigt och för att finna en lösning på detta har många företag valt att satsa på kompetensutveckling. Det bakomliggande antagandet har varit att det i allt högre grad är kunskap och kompetens än kapital som växer i framtiden. Därför bör såväl privata som offentliga organisationer satsa på kompetensutveckling både kortsiktigt och långsiktigt för att kunna möta de framtida kraven. En väl fungerande verksamhet har en god inblick i vilka krav som ställs på företaget och vilken kompetens som de anställda bör ha. Många företag har under 1990- talet drabbats av neddragningar som har resulterat i att försämrade förutsättningar för utbildningar som har till syfte att kompetensutveckla personalen. Syftet med uppsatsen har varit att skapa förståelse för HR arbetets betydelse för lärandet och kompetensutvecklingen inom två olika organisationer. Med hjälp av kvalitativa intervjuer visar resultatet på att respondenterna från båda företagen anser att kompetensutveckling är en viktig del för företagets framtid. HR arbetet har en tydlig koppling till kompetensutvecklingen eftersom det är inom HR avdelningen som den mesta planeringen och struktureringen sker. Vad som även framkommit är att företagen vill kompetensutveckla de anställda men att resurserna ofta inte räcker till för kontinuerlig kompetensutveckling. Det vilar istället på den enskilde individens ansvar att på egen hand utöka sina kunskaper.

Nyckelord: Human Resource Management, Humankapital, Kartläggning av kompetensbehov, Kompetens, Kompetensutveckling, , ledarskap, lärande, Strategier för kompetensutveckling.



Blekinge Institute of Technology
Department of Management

Course: Master's thesis in Leadership

Title: The Human Resource importance for learning and competence development within two organizations.

Author: Kiran Savasadia

Tutor: Kerstin Arnesson

Abstract

The effect of globalization lately has shown the value in educating employees in competency development. The relevance of this globalization is the proficiency at which Human Resource work is conducted within an organization. Recent studies show that developing the competence level is in high demand in today's society and therefore many companies have chosen to give its' staff adequate opportunities to utilize their skills. In theory the basic hypothesis states that knowledge and competence within the workforce will be the key to success in the future rather than financial resources. The investment of this proficiency within the private and public sector on a short-term and long-term basis is necessary for each corporation in the future. A well functional organization has good insight in what demands a company should require and what competence the employees must have. During the 90's many corporations faced several cut backs which resulted in the lack of inadequate training procedures regarding skill development for its employees. In this particular research, we have two unique corporations that have been studied for the importance HR work has on the competence development. Through interviews with correspondents working within the HR sector in global corporations, the results show that both companies view competence development as an important aspect of its' respective success for the future. During the interviews both of the correspondents said that financial resources are not enough to give the employees the opportunity to develop their skills on a regular basis. Therefore the main responsibility is up to each individual to keep their respective knowledge up to date.

Keywords: Competence, Competence development, Human capital, Human Resource Management, Leadership, Learning, Mapping of competence, Strategies for competence development.

Förord

Denna magisteruppsats handlar om vilken betydelse Human Resource arbetet har för kompetensutvecklingen inom två olika organisationer. I och med globaliseringens utveckling har kunskapskraven i arbetslivet ökat. Tillgången på utbildad och kvalificerad arbetskraft anses vara en av de avgörande faktorerna för företagets framgång. Därför är det viktigt att kunna ge de anställda möjligheterna att utveckla kompetens som blir avgörande för den ekonomiska tillväxten och företagets framtid.

Det har funnits ett antal individer som har bidragit till arbetet. Först vill jag tacka respondenterna som tog sig tid att besvara på mina frågor samt det vänliga bemötandet som jag fick vid mina besök.

Min handledare Kerstin Arnesson har varit till en stor hjälp på vägen.Handledningstillfällena har inspirerat och motiverat mig till att arbeta vidare och se nya infallsvinklar.

Kiran Savasadia
22 maj 2007

Innehåll

1. Inledning	6
2. Centrala begrepp.....	7
2.1 Human Resource Management	7
2.2 Intellektuellt kapital, kulturellt kapital och humankapital	8
2.3 Kompetens.....	9
2.4 Förändrade kompetenskrav	12
2.5 Kompetensutveckling.....	12
2.6 Strategier för kompetensutveckling	14
2.6.1 Kompetensutveckling genom utbildning	15
2.7 Ledarens roll i kompetensutvecklingen.....	16
3. Tidigare forskning.....	18
3.1 Kompetensutveckling inom hälso- och sjukvården	18
3.2 Kompetens en bristvara – företagets syn på kompetensförsörjning.....	19
4. Teori.....	21
4.1 Storeys HR modell	21
4.2 Lyttkens kompetensutvecklingsteori.....	22
4.3 Kompetensisberget	23
5. Metod.....	25
5.1 Forskningens syfte och frågeställningar.....	25
5.2 Metodisk ansats	25
5.3 Val av respondenter för studien	27
5.4 Intervjuundersökningens uppläggning och genomförande	27
5.5 Etiska principer	28
5.6 Bearbetning av material	29
5.7 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	29
5.8 Metoddiskussion.....	30
6. Resultat.....	31
6.1 Betydelsen av HR arbetet för kompetensutvecklingen	31
6.1.1 International Corporation	31
6.1.2 Global AB	32
6.2 Ledarens syn på kompetensutveckling.....	32
6.2.1 International Corporation	32

6.2.2 Global AB	33
6.3 Strategier för kompetensutveckling	34
6.3.1 International Corporation	34
6.3.2 Global AB	35
6.4 Kartläggning av kompetensutvecklingsbehov	36
6.4.1 International Corporation	36
6.4.2 Global AB	37
7. Analys och tolkning.....	39
7.1 Likheter mellan International Corporation och Global AB	39
7.2 Analys utifrån Storeys HR modell	39
7.3 Analys utifrån Lyttkens kompetensteori	40
7.4 Analys utifrån isbergsmodellen.....	41
7.5 Konsekvenser med kompetensutvecklingsstrategier.....	42
8. Avslutande diskussion.....	44
8.1 Betydelsen av kompetensutveckling – samspel mellan ledning, verksamhet och omvärld.....	44
8.2 Studiens slutsatser	45
8.3 Förslag på fortsatt forskning	46
9. Referenser	47

Bilagor:

Bilaga A: Intervjuguide

1. Inledning

Att skriva en magisteruppsats är en utmaning i sig. Att dessutom välja att skriva om kompetensutveckling och Human Resource Management (HRM) är en större utmaning. Mitt intresse bottenar i artiklar om hur företag väljer att kompetensutveckla sina medarbetare för att möta de framtida kraven som kommer att ställas i takt med globaliseringen. Därmed har kompetensutvecklingen på den senaste tiden blivit ett nyckelbegrepp som står i centrum för många företag där konkurrensen på marknaden är avgörande för hur det kommer att gå för företaget i framtiden.

Begreppet HRM har sitt ursprung från begreppet Personnel Management och handlar om att möta upp till de strategiska mål ett företag har genom att handskas med humankapital på bästa sätt. HRM innehåller många arbetsområden, men några som kan nämnas är anställning, rekrytering, utbildning, kompetensutveckling och livslångt lärande. Intresset för ämnet har väckts då många teoretiker menar att det nya informations- och kunskapssamhället är kompetensutveckling ett självklart förhållningssätt. Under den senare tiden har begreppet HRM bytts ut mot Human Resource (HR).

De stora satsningar som har gjort under senare år inom personalutbildning i arbetslivet grundar sig på det bakomliggande antagandet att det i allt högre grad är kunskap och kompetens än kapital som växer i framtiden. Därför bör såväl privata som offentliga organisationer satsa på kompetensutveckling både kortsiktigt och långsiktigt (Rönqvist, 2001).

I Kunskapslyftskommitténs rapport (2000) framkommer det att kunskapsproduktionen och behovet av kompetensutveckling i samhället ständigt ökar. En lösning som ofta nämns för att klara av problemen som uppkommer i samband med ständig uppgradering av de anställdas kompetens är att satsa på ett ledarskap och en organisering som stödjer möjligheten för de anställda att själva söka kunskap, få erfarenheter och tid till reflektion.

Behovet av kompetensutveckling inom organisationer styrs av förändringarna i omvärlden och dessa förändringar omsätts i termer av förändrade kompetenskrav som är en mycket central funktion i en effektiv organisation. En väl fungerande verksamhet har en god inblick i vilka krav som ställs på företaget och vilken kompetens som de anställda bör ha för att företagets ska kunna säkra sin plats på marknaden. Statistiska centralbyrån (1999) visar statistik att satsningarna som görs är ojämnt fördelade mellan olika yrkesgrupper beroende på utbildningsnivå, bransch, ålder och kön. Under 1990-talet har även neddragningar gjorts inom många branscher som har resulterat i försämrade förutsättningar för utbildningar som har till syfte att kompetensutveckla personalen. En central aspekt blir då om företagen fortfarande ger alla möjligheten att kompetensutvecklas eller om det endast sker ett urval av anställda blir tillfrågade. Av detta framgår att det finns ett värde i forskning om hur företag ställer sig till HR arbetet och kompetensutvecklingen för att bibehålla konkurrenskraften.

2. Centrala begrepp

I detta kapitel definieras uppsatsens centrala begrepp som är HRM (HR), Intellectuellt kapital, kulturellt kapital, humankapital, kompetens och kompetensutveckling. Sambandet mellan dessa begrepp är att företag ofta har en sektion som är avsedd för frågor som är relaterade till de anställdas situation inom organisationen. Tyngdpunkten i de begrepp som kommer att presenteras ligger i att företag under senare år har insett att individers kompetens och förmåga bör vara en av de grundläggande beståndsdelarna för att hela verksamheten ska bli framgångsrikt. Inom HR sektionen utvärderas det om företagets kompetens stämmer överens med omgivningens förväntningar och krav. Det är viktigt att företaget aktivt arbetar med de olika områden som finns inom HR avdelningens arbetsuppgifter. Görs inte detta kan det leda till att företagets kompetens inte räcker till för den tjänst eller produkt som ska produceras.

2.1 Human Resource Management

Human Resource Management handlar om att leda de mänskliga resurser som finns inom en organisation och ofta förkortas begreppet som HRM (HR). Enligt Granberg (2003) så har HR blivit ett begrepp som tagit över det äldre begreppet som var Personnel Management där fokus låg på personalarbete och personaladministration. Det finns egentligen ingen skillnad mellan de olika begreppen utan är ett begrepp har fått en ny benämning. Det är dock viktigt att komma ihåg att begreppet har ett flertal definitioner inom olika organisationer och olika ämnesområden (Granberg 2003). I Storey red. (1996) poängteras det att den främsta skillnaden mellan HR och den traditionella synen på personaladministration är att HR har en tydligare koppling gällande strategin inom organisationen och personalfrågorna. De frågor som kan relateras till det strategiska HR arbetet har varit en viktig konkurrenskraft för organisationer där kompetensutvecklingen står i fokus. Från början var frågor angående personal betraktade som en del som faller under den administrativa delen inom företaget där löneutbetalning, utbildning och bemanning. Dessa var områden var nödvändiga för organisationen. Vidare skrivs det i Storey red. (1996) att begreppet Human Resource kan beskrivas på följande sätt:

Human Resource is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques (Storey, J. red. 1996, s.5).

HR kan delas in i huvudkategorierna hård respektive mjuk. Den förstnämnda brukar relateras till en mer kapitalistisk inriktning där ideologin baseras på humankapital. Den har sin grund i olika kalkyler vars syfte är att se till om företaget går i vinst vilket bidrar till

konkurrensfördelar. Den mjuka HR har en mer humanistisk inriktning där motivation, ledarskap och kommunikation får en allt större betydelse i arbetsamankang. Medarbetarna ses som resurser och är en viktig tillgång för organisationen. Genom att de anställda strävar mot organisationens mål och visioner leder detta till konkurrensfördelar. Ofta samarbetar många företag med mjuk respektive hård HR där båda kompletterar varandra (Armstrong, 2003). Carrig (1997) framför att HR kan delas in i tre olika kategorier istället för två, och dessa är:

- 1) Transaktionell
- 2) Traditionell
- 3) Transformativ

Den förstnämnda relateras till den administrativa avdelningen som handskas med administrativa områden. Den traditionella är till en viss del administrativ, men ansvarar också för utbildning, rekrytering osv. Den sistnämnda ansvarar för att organisationens strategi överensstämmer med företagets HR avdelning. Alla tre delarna är viktiga för företaget och samspelar också med varandra (Carrig, 1997).

2.2 Intellectuellt kapital, kulturellt kapital och humankapital

Intellectuellt kapital, kulturellt kapital och humankapital är viktiga begrepp när studier av organisationers immateriella resurser står i fokus. Roos (2004) menar att intellectuellt kapital eller IK är ett ramverk för att analysera hur de immateriella resurserna i en organisation skapar ett värde. IK är knutet till ett resursperspektiv och är ett enkelt uttryck för immateriella resurser inom en organisation och själva flödet mellan dessa. Det finns ett flertal definitioner av IK men det är en uppdelning i tre kategorier: humanresurser, relationsresurser och organisationsresurser. De tre begreppen kan sammanfattas som humanresurser som innehåller kompetens, färdigheter, intellectuell förmåga samt förmågan att kunna anpassa de anställda inom organisationen (Roos, 2004).

Callewaert (2002) beskriver att det finns ett kulturellt kapital som liknar naturens gåva eller produkten av hårt arbete, och det är sociokulturellt förmedlat av som kan vara osynlig eller maskerad. Det viktigaste är att kunna uppnå den rätta kombinationen genom att utnyttja möjligheterna att konvertera en typ av kapital till en annan. Investering i kulturellt kapital är ett element i en komplex tillgång. Bourdieu har kritiserat de så kallade humankapitalteorierna och hans kritik har gått in på frågan om den relativa vinstmarginalen för investeringar i utbildning respektive investeringar i direkt ekonomiska aktiviteter, men det mäter bara monetär investering och vinst. Det tar alltså inte med omfattningen och sammansättningen av olika konkurrerande sociala tillgångar som skapar fler förtjänstmöjligheter av ekonomiska respektive kulturella investeringar. När Bourdieu behandlar det kulturella kapitalet menar han

att det är en art av det symboliska kapitalet. Det kulturella kapitalet kan relateras till företagets språkbruk. Det består av symboliska tillgångar som står i motsättning till "ekonomiska" tillgångar som ett företag kan ha. Callewaert (2002) menar att det kulturella kapitalet relateras till förankringar till andra organisationer som kan ha direkta relationer till företaget. Samtidigt innefattar det också olika fackföreningar. Teorin om humankapital kan vara en variant av den pedagogiska teorin om kvalificering av arbetsstyrkan. Den hävdar att själva individerna inom en organisation och i ett samhälle har möjligheten att använda sin tid och arbetskraft på olika alternativa sätt. De kan använda dem till att tjäna pengar eller till att utbilda sig som i sin tur ökar produktiviteten av sin arbetskraft. Samtidigt bör det läggas på minnet att det måste vara rationellt att investera i utbildning. Vidare beskrivs det att företagskulturen kan kopplas till det kulturella kapitalet.

Vinnarna av en investering kommer att kännetecknas av att företaget lyckas utveckla arbetsvillkor och samarbetsformer som motiverar och främjar kompetensutveckling och innovationsförmåga i organisationen. Därför blir det allt viktigare att kunskaperna hos de anställda ligger i en jämn nivå med marknaden. Tjänsteproduktionen ökar alltmer och karaktäriseras av en direkt relation mellan människor, kunskaper och färdigheter som står i centrum (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det finns två tendenser som är centrala i relation till arbetslivet och den första är den som traditionellt har kallats för professionalisering. Själva begreppet syftar på att företaget rekryterar personer med en formell utbildning inom ett område. Då tjänsteproduktion har blivit viktigare för företagen har också den direkta kontakten mellan människor blivit en viktig resurs i arbetslivet. Detta gör att planer för kompetensutvecklingen bör ingå som en del i alla organisationers strategiska arbete. Humankapital har blivit ett modeord och ur ett kompetens och ledarskapsperspektiv är utmaningen för ledaren att klargöra och få de anställda att vilja kompetensutvecklas (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Organisationen måste skapa en positiv inställning till att låta medarbetarna själva utvecklas. Grundtanken är att skapa och utveckla utrymmet för "lärande i arbetet" och ge ett erkännande åt humankapitalets betydelse. Erfarenheterna och kompetensen betraktas som en av organisationens största tillgångar (Maltén, 2000). Individens erfarenheter och teoretiska kunskaper påverkar individens nuvarande och framtida produktivitet eller kompetens. Bland humankapitalteoretikerna är Schultz, Mincer och Becker de mest kända företrädarna. De har alla anknytning till ekonomiområdet som de har utgått ifrån när de utarbetat metoder för analysera företeelser som investeringar i utbildning och arbetsträning (Becker, 1964).

2.3 Kompetens

Kompetens kan ses som en uppsättning karaktäristiska drag hos en person som visar sig i en individs beteende som gör att personen blir framgångsrik. Detta gör att individen klarar av en given situation, roll eller givet arbete. I kompetensbegreppet finns ett inbyggt eller ett

observerbart kriterium som är att en given situation ska kunna klaras av framgångsrikt. Kompetensen uttrycks genom beteendet och det som blir följden av det presterade beteendet är resultatet. Kompetensen innehåller också en avsikt som innebär vad syftet är med det aktuella beteendet. Kompetensbegreppet uppstod i USA där syftet var att undersöka varför en del ledare bedömdes som bra och duktiga ledare. Den idé som först lades fram av psykologen McClelland och sedan vidareutvecklades av hans kollega Richard Boyatzis innebar att beteendet studeras utifrån de tankar och känslor som låg bakom en individs framgångsrika beteende. Det som gick att iaktta kallades för kompetens. McClelland menade att det finns en rad specifika kompetenser som omfattar inlevelseförmåga, självdisciplin och initiativ. I tidigare studier observerade McClelland att det var just dessa kompetenser som skilde ut de mycket goda medarbetarna från dem som bara var tillräckligt bra på arbetet (Kahlke & Schmidt, 2002).

Det finns två olika typer av kompetens dessa är individuell kompetens respektive organisationskompetens. För att ge läsaren en större insikt om vad skillnaderna är så kommer först organisationskompetens presenteras som sedan går över till individuell kompetens. Organisationskompetensen kan beskrivas som summan av medarbetarnas individuella kompetenser. Hansson (1991) som beskriver företagskompetens som ett resultat av företagets gemensamma lärande i samspel med sin omvärld och genomförandet av sin uppgift. Företagets kompetens kan alltså beskrivas som den samlade förmågan att förverkliga sin affärsidé, där organisationen står för individernas kompetens. Axelsson (1998) håller inte med Hansson som istället menar att företagskompetensen är mer komplexa företeelser bestående av kunskap som skapats på olika sätt, och Axelsson skiljer på fyra olika former:

- 1) Laboratiebaserad kunskap
- 2) Inbäddad kunskap
- 3) Lärbaserad kunskap
- 4) Individburen kunskap

Den första formen är inriktad på vetenskaplig kunskap, och denna är viktig eftersom den bidrar till att utveckla produkter och produktionsprocesser. En fördel med företagskompetens är att den bidrar till att skapa ny kunskap. Denna kunskapen relateras ofta till forskningskunskap som bidrar till att företaget får lättare att identifiera och integrera kvalificerad extern information. Här understryker Axelsson (1998) att forskningskunskapens betydelse för att få till stånd en dialog med intressanta partners och för att kunna förstå nyttan av forskningen som utförts i andra sammanhang. Den andra handlar om organisationens ”minne” som kan bestå av omvärldsteorier, ideologier, beteenden, mentala kartor, normer och värderingar. Ibland relateras denna kunskap till ”metalärande” och kan bestå av företagets data- och informationsteknologiska system som är ett exempel på ”kapitalbundna” metakunskapen. Den tredje formen inriktas mot organisationens förmåga att lära sig på nytt

och genom användningen av personalutbildningar, rutiner, system och procedurer kan de lära av egna och av varandras erfarenheter. Minst lika viktigt är frömdagan att få tillgång till och lära av andras erfarenheter. Den sista typen av företagskompetens handlar om överföring av individens kompetens till organisatorisk kompetens och att rekrytera individer med relevanta kunskaper för organisationen. Här betonas viktigheten att kunna ta tillvara individens tidigare kunskaper och implementera de relevanta kompetenserna i organisationen.

Targamas och Sandbergs (1998) syn på kompetens är något annorlunda. De menar istället att genom att förändra förståelsen för arbetet hos människor kan de i sin tur förändra sitt lärande och börja utveckla en annorlunda kompetens. Kompetens bör därför betraktas som ett grundläggande mönster i individens tankegångar och föreställningar om vad arbetet innebär, vad det går ut på och i vilket sammanhang det hör hemma. Enligt Lundmark (1998) så finns det flera faktorer bakom mänsklig kompetens: nämligen motivation, vilja och kunskap och för att kompetensen ska vara funktionell krävs det att de fyra delarna samverkar med varandra. Dessa är: yrkesteknisk kompetens, strategisk kompetens, social kompetens och personlig kompetens (Lundmark, 1998) Yrkesteknisk kompetens består av teoretisk kunskap som ligger till grund för att klara av arbetsuppgifterna. Strategisk kompetens innefattar kunskaper som är i relation till företagets policys, mål och affärsidéer. Den kan också utgöra grunden för förståelsen för eventuella förändringar och medarbetarens egen roll i organisationen. Den sociala kompetensen utgör individens förmåga till samarbete med andra anställda och anpassning till övriga medarbetare. Personlig kompetens handlar om arbetarens attityder, värderingar och att kunna ta ansvar. Samtidigt kan det också innebära att individen kan hantera och ta itu med problem och konflikter som kan uppkomma i arbetet. Då dessa fyra delar samverkar för att skapa funktionell kompetens behöver de utvecklas genom någon form av aktivitet. Det innebär att den yrkestekniska kompetensen kontinuerligt bör utvecklas för att skapa en större effektivitet inom företaget. De andra tre kompetenstyperna utvecklas ofta genom diskussion och utbyte av erfarenheter och olika former av gruppövningar med inslag av problemlösande metoder som ofta förekommer i personalutbildningar (Lundmark, 1998).

Kompetensen behöver inte enbart vara funktionell den kan även vara formell. Med formella är kopplad till en speciell utbildning och kombineras med behörighetsbevis (examen) som är ett intyg på att individen är legitimerad (Granberg, 2004). Denna typ av formell kompetens kan arrangeras via företags interna enheter, eller via externa institutioner som t.ex. universitet och andra skolor eller företag (Axelsson, 1996).

I yrkeslivet används ofta "on-the-job-training" som betyder att genom förändring av exempelvis arbetsuppgifter, praktik och studiebesök så kan individernas förmåga till arbetet utvecklas (Wolvén, 2000). Denna typ av kompetens ställer krav på att individen ska inneha en grundläggande utbildning inom yrkesområdet (Granberg, 2004).

Vissa av kompetenserna är i många forskares ögon ett personlighetsdrag, medan andra kompetenser mer liknar begreppet "färdigheter". Begreppet kompetens har inte någon entydig definition eller någon teoretisk ram enligt Kahlke & Schmidt (2002) utan ses istället

som en önskan av att sätta ord på ett beteende som kan iakttas. Kompetenser är ett av de bästa begrepp för att underlätta för organisationen att förutsäga en individs framtida framgångar eller misslyckanden (Kahlke & Schmidt, 2002).

2.4 Förändrade kompetenskrav

I Ellström red. (1996) beskrivs det att lärande har fått en allt större betydelse i arbetslivet. Skälet till detta är att det skett stora förändringar på arbetsmarknaden då informationsteknologin och nya sätt att se på organisationer har fått nya perspektiv. Dessa förändringar medför i sin tur ökade kompetenskrav, där individerna i de flesta fall behöver utveckla sin kompetens för att bli konkurrenskraftiga. De förändrade kompetenskraven ställer nya krav på organisationer där färdigheter, egenskaper och kunskaper blir en viktig resurs. Det betyder att kompetensutveckling och lärande arbetsmiljöer är grundläggande för att individerna ska kunna utvecklas och skapa ett välbefinnande.

Det finns två övergripande inriktningar enligt Rönnqvist (2001) som ligger till grund för detta perspektiv. För det första handlar det om humankapital och den andra inriktningen är ekonomisk som utgår från att en organisations utbildnings- och utvecklingsinsatser är en investering likt alla andra investeringar som ett företag gör. Detta syftar till att vidmakthålla eller förbättra en individs, grups eller hela organisationens produktiva förmåga. Det finns ett antagande om att investering i olika utbildningar eller andra kompetensutvecklingsinsatser enbart görs om det kan anses lönsamt. Detta tankesätt innebär att det är nödvändigt med en specialisering och en rationell arbetsdelning för att den planerade förändringen ska nås. Vid en allt mer ökad specialisering och arbetsdelning blir det också nödvändigt att skillnaderna i form av belöningarna ökar. Strategier för kompetensutveckling utformas i samband med antaganden av experter som anlitas av ledningen. Det grundläggande antagandet är det som styr arbetet och kan formuleras som mesta möjliga måluppfyllelse till minsta möjliga kostnad.

Traditionellt kan detta perspektiv knytas till två olika traditioner där likheten mellan dem bärs upp av tre grundantaganden. Det första är ett antagande om målrationalitet som utgår från att ledningen genom beslut utifrån formulerade strategier, policies och mål kan styra och forma vad som händer i organisationen. För det andra finns ett antagande om att målen accepteras samt uppfattas och tolkas på ett liknande sätt av organisationsmedlemmarna. För det tredje att utbildnings- och utvecklingsinsatser som kan bestå i form av investering i humankapital vilket bygger på antagandet om att ju mer individen kan desto effektivare är individen (Rönnqvist, 2001).

2.5 Kompetensutveckling

Handlingsförmågan handlar om praktisk kunskap, men det kan också innefatta individuella egenskaper. Det är det som enligt Ellström red. (1996) kallas för kompetens. Genom att individen får möjligheten att prova olika slags lösningar på problem som kan uppkomma i

arbetssammanhang får individen möjligheten att reflektera över dem, som enligt Ellström red. (1996) skapar lärande. Antilla (1997) menar att kompetensen kan kopplas samman med vissa situationer som en individ har till uppgift att hantera. Sådana situationer kan med tiden förändras och för att individen ska ha beredskap att hantera den förändrade situationen behöver individen utveckla sin kompetens. Om inte individen får möjligheten till att kompetensutvecklas i takt med förändringarna kan detta leda till att personalen får kompetensbrist.

Det är också viktigt att de anställda får möjligheten att utöva vissa teoretiska kunskaper som kan införskaffas genom utbildning i den praktiska arbetsmiljön. Det är då som den anställde kan utveckla sin förmåga att lösa vissa problem i arbetet. Det är de anställdas förmåga och kompetens som avgör hur snabbt ett företag kan hantera förändringar och problemsituationer. Utvecklingen som införskaffas genom utbildning bidrar också till ett förändrat beteende på arbetsplatsen. Det kan exempelvis handla om omstrukturering på arbetsplatsen som ställer nya eller förändrade krav på individens beteende. Därför måste individerna ha självutvecklande kompetens för att på egen hand lära sig nytt och lösa problem utan någon utbildning. Kompetens kan också utvecklas genom att individen lär sig något nytt och använder sig av kompetensen i en praktisk handling. Ju fler möjligheter arbetstagaren får till sitt förfogande för att lösa problem desto större blir individens förmåga (Antilla, 1997).

För att utveckla kompetens är det viktigt att organisationen ger individerna möjligheten att lära och utvecklas. Genom att erbjuda en formell utbildning som kan arrangeras av företaget eller universitet och andra skolor kan kompetensen utvecklas. Det går också att utveckla kompetensen genom att individen ges möjligheten till "on-the-job-training". Detta sker främst genom studiebesök och praktik på andra områden inom företaget för att få en heletsbild. Alla typer av utveckling av kompetens individuell såväl som organisatorisk, informell eller formell baseras på en inlärningsprocess. Det blir därmed viktigt att komma ihåg att det finns olika typer av inläring och inlärningsprocesser. När det talas om individuell inläring har en forskare vid namnet Mellander (1991) skapat fem grundprinciper som kan beskrivas följande: *Uppmärksamhet*, individen är intresserad, nyfiken och motiverad till att lära sig något. Den andra grundprincipen är *information* som handlar om att det som förmedlas motsvarar individens förväntningar som därmed blir meningsfulla. Den tredje formen är *bearbetning* som är den mest kritiska fasen där individen ska bestämma sig för om informationen är värdefull för vidare bearbetning, och ersätta den med den tidigare kunskapen. Den fjärde formen är *slutledning* som sätter fokus på i vilken utsträckning individen kan hitta mönster eller samband utifrån den bearbetade informationen. Den sista formen är *tillämpning* som betyder i vilken utsträckning individen kan använda den införskaffade kunskapen i en eller flera olika sammanhang. Om så är fallet blir det en kompetenshöjning för individen. Mellander (1991) påpekar att inläring inte alltid påverkas av externa faktorer utan relativt ofta börjar individen spontant att systematisera och analysera kunskaperna och den lagrade

informationen för att finna lösningar på problem som kan uppkomma. När individen får insikt om problemet tar individen mer eller mindre omedvetet första steget till att lösa problemet.

Det finns två inlärningsprocesser som har kommit att kallas "single-loop-learning" och "double-loop-learning". Den förstnämnda handlar om en oreflekterad process där inläringen sker inom vissa ramar och där inläringen aldrig ifrågasätts. Ett exempel kan vara vardagsinläring som sker i anslutning till arbetsuppgifterna. Den andra typen innebär att individen kritiskt reflekterar över läroprocessen, målen, de kunskaper som förmedlas och individens och organisationens roll och struktur. Resultatet kan därmed bli att individens roll, arbetsprocessen och organisationen förändras eller ifrågasätts (Mellander, 1991).

Utgångspunkten i Halls (1990) teori är att det finns ett mänskligt behov av att människor visa sin kompetens för andra. Med detta menar man att människor också har behovet att handla på ett kompetent sätt, inte bara för att överleva utan för att fortsätta att utveckla sin kompetens. Hall (1990) beskriver, vidare att kompetensen ses som en belöning eftersom den inte kräver någon yttre drivkraft utan är tillfredställande i sig själv. Därför är det viktigt att ledaren inte förblir den traditionella chefsrollen genom att ge direktiv och leda, utan bör också skapa en miljö där kompetensen kan komma till uttryck på flera olika sätt.

Det finns två typer av lärande enligt Axelsson (1996). Den första kallar han för individuella lärandet och det andra är organisatoriskt lärande. Lärande består av tre punkter som både det individuella -, och det organisatoriska lärandet är beroende av:

- Individen behöver uppleva ett behov och intresse för ny information
- Medarbetaren behöver utrymme och tid för reflektioner
- Möjligheten att dra slutsatser och prova nya insikter

Dessa punkter är viktiga för att en individ ska lära och utveckla sin kompetens. Kompetenta och mogna medarbetare inom ett företag kan iaktta och reflektera över sina egna idéer, tankar och ageranden kan klargöra och fördjupa sina egna uppfattningar och visioner. Arbetaren ska kunna göra egna analyser för att förstå var hon ska satsa sina talanger och energi på, och kunna "växa" inom organisationen (Axelsson, 1996).

Det finns alltså många olika uppfattningar och teorier om kompetens och kompetensutveckling. Men det som är avgörande är hur olika omständigheter och förhållanden påverkar människors lärande (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

2.6 Strategier för kompetensutveckling

Självva begreppet strategi kommer från grekiskan och innebär är att förgöra en fiende genom att utnyttja resurserna på ett effektivt sätt. Idag används begreppet inom många olika områden och har därmed fått olika betydelser. Definitionerna kan sägas följa två synsätt där det första synsättet utgår ifrån ett planeringsperspektiv och bygger på två grundantaganden: analys

kommer före handling och genomförandet verkställs av andra än de som genomförde analysen. En effektiv formell strategi innehåller tre grundläggande faktorer:

- 1) De målen som ska nås
- 2) En policy som styr handlandet
- 3) Ett handlingsprogram

Det andra synsättet växer fram utifrån de handlingsmönster som utvecklas inom organisationen (Rönnqvist, 2001). Mintzberg & Walters (1985) har skapat en översikt av olika typer av strategier som bygger på planering och till en viss del på omvärldsstyrning. Det finns en planerad strategi som bygger på inomorganisatorisk planering där det finns en stark ledare i centrum som säkerställer genomförandet som omges av en omgivning som är förutsägbar. Detta är till skillnad från påtvingad strategi som är omvärldsstyrd i sin karaktär. Mintzberg & Walters menar att strategier integrerar med planeringen och handlingen. Utgångspunkten är att strategin i en organisation kan påverkas av såväl planering som handling. De menar också att strategin inte nödvändigtvis måste vara den som planerats och avsetts att gälla. Den avsedda strategin kan alltså bli ogenomförd och enbart bli en pappersprodukt. Den strategin som gäller kan i vissa fall vara framväxt ur individernas handlingar. Alternativt kan strategin vara en kombination av både planering och handling.

Genom att begrepp som kompetens, kompetensutveckling och strategi identifieras kan strategierna för kompetensutveckling definieras. Detta innefattar aktiviteter som är relativt bestående över tid som är ett resultat av formulerade intentioner eller framväxta ur handlingsmönster eller kombination av dessa. Dessa aktiviteter påverkar de anställdas och/eller organisationens kompetens. En strategi för kompetensutveckling kan analyseras med avseende på vem eller vilka grupper som prioriteras samt vad den har för innehåll och vad för form kompetensutvecklingen har (Rönnqvist, 2001).

2.6.1 Kompetensutveckling genom utbildning

Om organisationen erbjuder de anställda tillgång till olika utbildningar som kan lägga grunden för kompetensutvecklingen så leder det till ett välbefinnande och det ökar ofta motivationen till kompetensutveckling. Kompetensutvecklingens typ är ofta beroende av hur arbetet utvecklas eller om hur en förändring kan komma att påverka organisationen, men den bör leva upp till organisationens behov och den kompetens som de anställda redan har. Det är därför viktigt att se över vilka som får tillgången till att gå på en personalutbildning som kan vara grunden för kompetensutveckling. Det är också viktigt att den utbildning som ges har nutida perspektiv och även ett framtidsperspektiv på organisationen. Om företaget väljer en utbildning som endast ser på de problem som företaget står inför i dagsläget kan de lätt missa problem som kan uppkomma i framtiden (Ellström, red., 1996). Det är därför viktigt att företaget också tar hänsyn till hur de anställda upplever och ser på problemen eftersom det

kan upplevas på olika sätt. Organisationer som prioriterar utbildad personal brukar även satsa på kompetensutveckling, det kan dock skilja sig åt beroende på vilken yrkeskategori och vilka yrkeskrav som gäller. Samtidigt bör personalutbildningen anpassas efter de anställda individernas utbildningsnivå. En alltför svår personalutbildning som har en alltför hög nivå gör att motivationen hos deltagarna sjunker. Om personalutbildningen stämmer överens med individernas utbildning skapas nya möjligheter för individen att se på problem (Forsberg, 1984).

Utvecklingen av individernas kunskap genom en personalutbildning kan individerna ha nytta av även i andra situationer. Individerna kan med hjälp av utbildningen lära sig att integrera med andra och utveckla kunskaperna (Forsberg, 1984).

Innan en personalutbildning genomförs bör företaget göra en arbetskravanalys. I denna kartläggs vilken kunskap som finns inom organisationen och vilket det önskvärda är i framtiden. Det måste alltså finnas ett behov av personalutbildning. De anställda som väljs ut för en utbildning bör ha en motivation och vara villiga att lära sig. En personalutbildning kan gå till på olika sätt. Ett alternativ är att den kan bestå av en grupp och en handledare som får sitta tillsammans och diskutera ett ämnesområde och ställer frågor som de tycker är viktiga att diskutera. Ofta finns handledaren vid sidan av som kan agera som ett bollplank. Handledaren bör vara specialiserad inom ämnesområdet och ska kunna besvara frågor som kan tänkas komma under diskussionerna. I början innan diskussionerna kan handledaren inleda med en föreläsning om ämnets bakgrund, och deltagarna får ställa frågor under föreläsningen. Om deltagarna kommer från olika arbetsområden kan de få fram olika synvinklar av ett visst fenomen (Forsberg, 1984).

I slutet kan deltagarna få möjlighet att göra en sammanfattande reflektion över vad som behandlats under dagen och utifrån det dra slutsatser om vad de lärt sig. När en personalutbildning genomförs bör organisationen efteråt göra en utvärdering för att se vad de anställda lärt sig (Granberg, 2004).

2.7 Ledarens roll i kompetensutvecklingen

Hall menar att många projekt inte levt upp till förväntningarna när det gäller kompetensutveckling, därför att cheferna inte insett att samverkan innebär att makten delas. Chefen bör alltså ge medarbetarna chansen att bli delaktiga i chefens traditionella beslutsfattande och kontrollerande, äganderätten ska alltså spridas över alla de anställda. Ledningen ska alltså ta initiativ för att skapa förutsättning till samverkan genom att alla får möjligheten att påverka planeringen och beslutsfattandet. Chefen ska alltså bjuda in de anställda och uppmuntra till samverkan. Genom en samverkan kan det hända att människor som inte syns så mycket inom organisationen istället känner identitet och uppskattning och detta leder i sin tur till att alla de anställda blir mer verksamma och producerar idéer, åsikter och kunskaper om hur organisationens arbete kan utföras på bästa sätt. Sammanfattat kan det

sågas att alla börjar trivas bättre med sig själva och med sitt arbete som kommer till att påverka den produktiva inställningen och får dem att tycka till och inse att arbetet kan vara grunden till psykologiska belöningen. På detta sätt har kompetensprocessen fått en bra introduktion av ledaren. Chefens värderingar måste ge aktivt stöd åt samverkan som leder till kompetens. I praktiken måste chefens värderingar visas i organisationens policy, i att de anställda har den utbildning och det stöd som behövs från ledaren i form av respekt och principer som ger dem beslutsmakts och delade rättigheter belönar hela organisationens verksamhet (Wolvén, 2000). Ett annat viktigt moment är att chefen intresserar sig för och försöker kartlägga hur människor i organisationen förstår verksamheten för att därigenom skapa sig en helhetsförståelse för hur de anställda resonerar och tänker. Det bästa sättet att synliggöra detta är att skapa förutsättningen för en öppen och ärlig dialog. Genom förståelsen lägger ledaren grunden för lärandet i arbetet för de anställda (Sandberg & Targama, 1998).

Organisationen bör dra nytta av människors anpassningsförmåga och innovationsförmåga genom att fläta samman de tekniska och de sociala aspekterna inom organisationen. Detta kommer slutligen att skapa ett målinriktat arbete hos de anställda. En struktur som ser ut på detta sätt innebär att ledaren går i spetsen för att uppmuntra alla till samarbete och därmed kommer medarbetarna bli beroende av varandras insatser där kritik kommer att tillåtas och reflekteras över. Ledaren bör alltså successivt bygga upp sin trovärdighet genom att agera förtroendefullt och låta medarbetarna få ett inflytande. Samtidigt är det bra om ledaren låter arbetserfarna personer påverka sitt arbete, ge kontinuerlig feedback på de övriga anställdas förslag och också skapa ordning, trygghet och struktur på arbetsplatsen (Wolvén, 2000). McClellands kollega Boyatiz har lagt grunden till en helt ny tradition när det gäller att mäta mjuka kompetenser i samband med specifikt arbete eller den specifika roll som personen har i organisationen. Boyatiz undersökte 2000 chefer i 41 olika typer av arbete. Utgångspunkten var att vi alla har en bild av vad en god chef är. Men hur vi väljer ut och känner igen chefen är en alltför spontan process när det inte går att se det goda chefskapet tydligt och det är heller inte mätbart. Människan har en förmåga att välja människor som liknar oss själva och vi väljer utan att försäkra oss om att det vi ser verkligen är ett lämpligt beteende för de uppgifter som ska lösas. Denna tankegång har fortsatt att sätta sin prägel på kompetensdebatten. En forskare vid namnet Daniel Goleman har fått ett stort genomslag som har byggt vidare på McClelland och Boyatiz tankar. Enligt honom så kan kompetens förstås som ett personlighetsdrag eller en uppsättning av vanor som ger ett effektivare eller bättre beteende på arbetet. För honom handlar det alltså om att det finns något som helt klart ökar det ekonomiska värdet av en persons insatser i en organisation (Kahlke & Schmidt, 2002).

3. Tidigare forskning

Inom detta avsnitt avser jag att beskriva två tidigare studier som har gjorts inom ämnet kompetensutveckling där den ena forskningen har fokus på kompetensutvecklingen inom hälso- och sjukvården. Den andra har ingen direkt fokus på en bransch utan har haft ett större urval för att dra slutsatser.

3.1 Kompetensutveckling inom hälso- och sjukvården

Rönnqvist (2001) har skrivit en avhandling om kompetensutveckling inom hälso- och sjukvården. Som utgångspunkt har fyra vårdenheter inom ett landsting där upptagningsområdet sammanfaller med länsgränserna. I länet finns fyra sjukhus, ett universitetssjukhus och tre länssjukhus som tillsammans har drygt tvåtusen vårdplatser. Skälet till att Rönnqvist (2001) anser att kompetensutvecklingen är en viktig fråga inom hälso- och sjukvården är för att den har uppvisat en komplex problembild i form av bland annat ökat vårdbehov, ökade patientkrav, medicinsk/teknisk utveckling och svårigheten i att rekrytera personal.

Syftet med studien var att med hjälp av en kvalitativ metod besvara ett antal frågor om hur kompetensutveckling hanterades i praktiken inom organisationerna och vilka strategier som utvecklades samt vilka aktörer och faktorer (strukturella och kulturella) hade för påverkan för hur strategierna formas. Den data som samlades in skulle bidra med ökad kunskap om hur frågor om kompetensutveckling hanterades i organisationerna samt vilka strategier som utvecklades. Rönnqvist (2001) framför att det i hög grad saknas empirisk kunskap som är baserad på hur kompetensfrågor hanteras i praktiken liksom vad det är som formar denna praktik. Den kunskap som redan finns baseras ofta på surveystudier men det saknas utförliga fallstudier. All den aktuella forskning som finns idag pekar mot att det utgör ett komplext samspel mellan olika aktörer och faktorer som formar hur kompetensutveckling hanteras i praktiken.

De centrala begrepp som studien utgått ifrån var: kompetens, kompetensutveckling, strategier för kompetensutveckling samt formellt, icke formellt och informellt lärande. Avhandlingens design har en kombinerad survey- och multipel fallstudiedesign, Det vill säga att avhandlingens empiriska delar bygger på två studier av surveykaraktär och fyra fallstudier. Den första survey studien avser en intervjustudie med s.k. centrala aktörer på central nivå (produktionsenhetschefer eller motsvarande vid sjukhus, chefsläkare vid sjukhus, samordningsansvariga vårdcentralschefer m.fl.) Enligt Rönnqvist (2001) ska en strategi för kompetensutveckling inte nödvändigtvis ses som ett statiskt tillstånd som redan finns där utan snarare att den helt eller delvis formas, upprätthålls och förändras som ett resultat av ett samspel mellan ledningens intentioner och agerande, grupperns intressen och agerande och krav från omgivningen. Kompetensutvecklingen kan analyseras med utgångspunkt från vem

eller vilka grupper som prioriteras samt vilket innehåll och form kompetensutvecklingsaktiviteterna innehåller. En annan aspekt är själva motiven organisationen har som styr de satsningar som görs (Rönnqvist, 2001).

Resultatet som Rönnqvist kommer fram till med studien var att det går att urskilja två huvudgrupper av strategier för kompetensutveckling, en utbildningsdriven och en integrerad. Den integrerade strategin skapar förutsättningar för en balans mellan yrkesgruppers olika kunskapsformer. Som delstrategi använder sig vårdenheterna formella utbildningar som avses vara personalutbildning som helt eller delvis bekostas av arbetsgivaren. Det förekommer även föreläsningar som planerats och genomförts av klinikledning eller avdelningsledning. Det framkommer också att det fanns såväl likheter som skillnader mellan vårdenheterna. Den tydligaste likheten var att en stor eller mycket stor andel av de anställda vid respektive vårdenhet uppgav sig ha deltagit i personalutbildning samt att minst 50 procent av dem upplevde att den genomgånga personalutbildningen medfört att de klarade av arbetsuppgifterna bättre. Rönnqvist (2001) tar även upp att det fanns ett flertal externa och interna aktörer och faktorer som i samspel formade strategierna för kompetensutvecklingen. Det vill säga vårdenheternas strategier för kompetensutveckling främst formades av ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld. Omvärldens krav påverkade de olika vårdenheterna som var upphovet till att många vårdenheter såg så lika ut. Ytterligare ett resultat som framkom var att vårdenheter som tillämpade nya organisations- och arbetsformer hade en integrerad strategi för kompetensutveckling klarade av organisationsförändringar i form av personalneddragningar på ett bättre sätt. Rönnqvist avslutar med en diskussion där det lyfts fram att personalneddragningarna inom sjukvården har varit betydande för verksamheternas utveckling. Många av neddragningarna beskrivs som nödvändiga med tanke på den ekonomiska situationen men den har medfört många problem så som stress, utbrändhet och mindre kompetensutvecklingsmöjligheter.

3.2 Kompetens en bristvara – företagets syn på kompetensförsörjning

Närings- och teknikutvecklingsverket (2000) har gjort en studie om företagets kompetensförsörjning fungerar på ett tillfredställande sätt. Syftet med studien var att se om företagets kompetensförsörjning, både med avseende på rekrytering och vidareutbildning fungerade på ett tillfredställande sätt. Syftet var också att studera skillnaderna mellan sektorer, regioner och storleken på företag. För att få svar på frågeställningarna har de intervjuat hur rekryterings och vidareutbildningsförfarandet förlöpte under 1999. Studien omfattade ca 200 företag i fyra olika regioner. De har tagit hänsyn till geografiska skillnader och olika sektorer. Intervjuerna bestod av telefonintervjuer samt att personerna skulle vara väl insatta i ämnet. Frågeformuläret skickades ut till de personer som skulle intervjuas där företagen hade möjligheten att välja om de ville skicka svaren som post eller intervjuas över telefon. Inför arbetet med undersökningen genomfördes en förstudie med åtta slumpmässigt utvalda företag.

Dessa företag var dels stora som små och de fanns inom olika sektorer (Närings- och teknikutvecklingsverket, 2000).

De huvudsakliga resultaten som uppkommit visade att företagen upplevde stora problem med att möta det ökade kompetensbehovet. Hälften av företagen som har rekryterats upplevde svårigheter när det gäller kompetensbehovet. De vanligaste orsakerna var att de sökanden inte haft tillräcklig eller relevant utbildnings- eller yrkeserfarenhet. De största problemen uppvisades vid rekrytering av tjänster där högskoleutbildningen har efterfrågats och inom yrkesområden som har krävt något slag av teknisk kompetens. Detta medförde att de anställda drabbades i form av ökad arbetsbelastning eller ökad övertidsarbete. Vid genomförande av vidareutbildning i form av kompetensutvecklingsmöjligheter har de flesta företagen upplevt problem och drygt 40 procent har uppgett att de inte har kunnat genomföra all den vidareutbildning som de anställda och organisationen har haft behov av. Oftast har det dock handlat om enstaka utbildningar som inte alltid kunnat genomföras. Ett av de vanligaste problemen som dessa företag tar upp är otillräckligt med tid att genomföra en kompetensutveckling och det saknas också brist på de nödvändiga resurser, planering och tid som krävs. Hur kompetensutvecklingen fungerar varierar kraftigt mellan de olika referensföretagen beroende på verksamhetens art och företagets storlek. Problemen är större bland industriföretag och bland företag med mellan fem och 49 anställda. Vidare framkommer också att de anställdas delaktighet i planeringen av kompetensutvecklingsinsatserna är vanligare inom företag som är kunskapsintensiva och bland företag som har 50 eller fler anställda. Slutsatsen blev att ett väl fungerande utbildningssystem inom företagen är avgörande både för utbudet av arbetskraft som ska kunna möta den framtida efterfrågan och för att kunna generera en god grund för utbildningen som sedan bedrivs inom företaget. Bristen på arbetskraft med högskoleutbildning kan mötas upp med fler utbildningsplatser, men att dra en slutsats ifrån detta är inte den enda lösningen utan det behövs även insatser som ökar intresset för exempelvis tekniska utbildningar. För att främja kompetensutveckling kan det finnas ett behov av insatser som ökar medvetenheten både hos företag och anställda, om vidareutbildningens betydelse. Individuell kompetensutveckling för de anställda är därför viktigt för verksamheten som bedrivs eftersom det ger individerna bättre finansiella möjligheter och tydligare ansvar att påverka sin egen kompetensutveckling (Närings- och teknikutvecklingsverket, 2000).

4. Teori

I teoriavsnittet kommer HR modellen som beskrivs i Storey red. (1996), Lyttkens kompetensutvecklingsteori och isbergsmodellen att presenteras. Dessa kan fungera som en utgångspunkt vid studiet av HR och kompetensutveckling. Skälet till att använda flera teorier är för att studiet av ett företags HR struktur kan göras på ett flertal olika sätt. Varje organisation har sina egna modeller som de utgår ifrån. Därför anses det vara betydelsefullt att utgå ifrån olika modeller för att få en inblick i komplexiteten med HR arbetet. Vad som sammanfogar de olika teorierna är att de utgår ifrån kompetensen som de anställda besitter. Skillnaden är att synen på kompetens och införskaffandet av kompetens är olika. Den teoretiska basen kommer att knytas till tolkningen för att vidare genomföra en analys av resultatet.

4.1 Storeys HR modell

För att beskriva vilka punkter som HR arbetet bör präglas av har Storey (1996) utvecklat en modell som innefattar fyra övergripande teman: *Beliefs and assumptions*, *strategic qualities*, *critical role of managers* och *key levers*.

Inom det första temat, *beliefs and assumptions* är grundantagandet att HR avdelningen är ett av de sektorer som ger en stor betydelse för hur HR arbetet är strukturerat inom företaget. Fokus ligger på att människan genom sin kunskap och erfarenhet är kapabel till bidra till att företaget blir konkurrenskraftigt, därför ska enligt Storey red. (1996) HR arbetet tas seriöst. Det är inte tänkt att HR arbetet ska styras av strikta regler utan istället handlar det om att finnas där för de anställda och företagens ledning vid personalrelaterade frågor. Ett annat antagande är att rekryteringen och urvalet av individer för kompetensutveckling ska ske med omsorg för att hitta de rätta kandidaterna som kan uppfylla de krav som kompetensutvecklingen tar sikte på. Inom *strategic qualities* tas det upp om vilka strategier som är viktiga för företaget och därefter arbeta utifrån dessa med kompetensutvecklingen. HR verksamheten bör samspela med övriga sektorerna inom företaget och även få ta del av företagens affärsstrategi och därefter arbeta efter dessa. Det tredje temat är *critical role of managers* som innebär att linjecheferna har ett nära samarbete med hela HR sektorn för att hela tiden följa upp arbetet som involverar deras avdelning. Samtidigt betonas det att linjecheferna inte får sätta en alltför stor prägel på HR arbetet eftersom de som arbetar inom HR sektorn ofta är specialiserade på att hantera personalfrågor. Den sista typen är *key levers* som innebär att kulturen som finns inom företaget måste involvera alla delar och processer av hela företaget. Det bör finnas en klar uttalad kultur vid urval, kommunikation, utbildning och kompetensutveckling för att få alla anställda att sträva mot samma mål. Vid omstrukturering av arbetsuppgifter bör de anställda få tillgång till utbildning för att utveckla kunskaperna.

Storey red. (1996) menar att modellen är väl utvecklad för att fungera i företag. Frågan är vilken legitimitet som modellen får och om modellen verkligen används i det dagliga HR arbetet.

4.2 Lyttkens kompetensutvecklingsteori

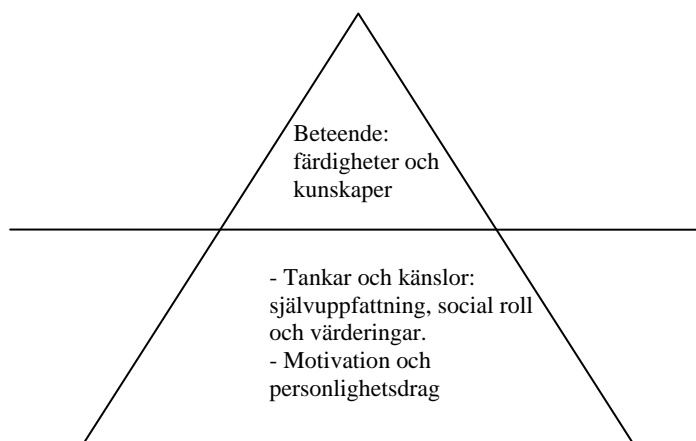
Kompetens definierar Lyttkens som en förmåga till handling som hjälper individen att förverkliga avsikterna. Hög avsiktspotential är positivt eftersom det blir lättare att ta till sig utbildningen och de nya kunskaperna. Det i sin tur medför att det blir lättare att tillgodogöra sig utbildningen och de nya kunskaperna som individen lär sig.

Lyttkens använder två viktiga begrepp som han benämner *inifrånmotiverad* och *utifrånmotiverad*. Den förstnämnda handlar om att individen kan underordna sig i strävan om att genomföra sin egen avsikt för vad hon eller han själv vill. Utifrånmotiverade handlar om att individen fullföljer avsikten för att hon eller han måste och inte av egen fri vilja. Lärandet ses som en individualiserad process, och i denna process styr individens intressen och vilja. Individualiserade personen har ansvar för sin kompetensutveckling. Med begreppet individualisering innebär enligt Lyttkens att individerna har blivit mer olika varandra i samspel med omgivningen och kraven från samhället. Individen har fått mer resurser idag än vad hon hade förr. Detta innebär att individerna har blivit alltmer beroende av varandra, kunskap går alltså att köpas. Alla individer lär sig inte samma saker utan kan specialisera sig på ett visst område (Lyttkens, 1994). Exempelvis om en människa blir sjuk är det inte alltid säkert att hon vet orsaken och vad det är som gör henne sjuk. Om hon går till en doktor som är specialiserad på just sjukdomar och människokroppen kan han ge henne information om sjukdomen och hur den kan förhindras. Lyttkens (1994) menar att det är individens intresse som ska stå i centrum för utvecklingen av kompetens. Det är enligt Lyttkens individers inkompetens som leder till misstag eller att fel beslut tas. För att uppnå önskvärt mål är det viktigt att välja ”rätt” väg.

Vidare beskriver Lyttkens (1994) att det finns fyra olika läromönster som skapar olika typer av lärande och kompetensutveckling. Dessa kallas: café, katedern, mästare och lärling och dialogens läromönster. Inom caféets läromönster är individernas deltagande helt frivilligt och innehåller främst samtal och diskussioner. Utifrån gruppens intressen bestäms ett ämnesval. Denna typ av lärande leder till fria associationer och ny kunskap kan utbytas. Katederns läromönster är Lyttkens kritisk till eftersom den styrs av kollektivt lärande och inte individuellt lärande. De är ofta styrda av olika föreskrifter som hämmar handlingsfriheten hos individerna. Mästare och lärlings läromönstret handlar om att genom att lära sig arbetet med hjälp av en mästare kan kunskapen utövas i praktiker. Dialogens läromönster är uppbyggt av situationer där deltagarna integrerar med varandra för att träna problemlösningsmetoder.

4.3 Kompetensisberget

Kahlke & Schmidt (2002) menar att kompetens kan beskrivas som ett isberg där beteendet är det som vi ser finns ovanför vattenytan. Det som ligger under ytan går inte att se direkt. Genom att fråga individen om det som syns som är beteendet och om det som är dolt, det vill säga tankarna och känslorna kan ställas upp en del hypoteser som kan ingå i en bedömning av kompetens.



Figur. 1 Kompetensisberget (Kahlke & Schmidt, 2002, s. 56).

Beteendet består i form av färdigheter och kunskaper som ligger ovanför själva vattenytan. Under vattenytan finns mindre synliga delar av kompetensen, så som tankar och känslor. Personlighetsdragen och motivationen är inte alltid medvetna för individen. Genom att använda sig av isbergsmodellen är det lättare att iaktta beståndsdelarna i kompetensen ju högre upp de ligger. Det är också lättare att träna upp och utveckla de beståndsdelarna som ligger högre upp av organisationen. Enligt Kahlke & Schmidt (2002) kan kompetensen bedömas från olika håll och det finns delade meningar om hur många kompetenser det är lämpligt att värdera. Det finns många organisationer som arbetar med mer än hundra kompetenser, både vid utveckling och vid anställning osv. Det är bra om organisationen kan klara sig med relativt få kompetenser eller att organisationen gör ett urval som kan sätta fokus och begränsa kompetensbehovet för det mest relevanta arbetet. Det betyder att företaget bör komprimera utbildningarna till en nivå som företaget behöver mest av och kompetensutvecklingen bör vara så specifik som möjligt.

I litteraturen beskriver Kahlke & Schmidt (2002) att kompetens kan trots att den uttrycks ofta i beteendetermer (kompetensisberget) ändå vara alltför generell för att den ska kunna komma till användning vid undersökningen av en individs kompetens. Därför bör de delas upp i en rad kompetensspecifikationer som beskriver det direkta iakttagbara beteende hos individerna i en viss situation där kompetensbrist råder. Ofta görs det inte en tillräcklig kartläggning av vilka kompetenser som behövs i arbetet. En sådan kartläggning bör först och främst göras som utgår från de resultat som ska förbättras i arbetet. Detta för att många

gånge fattas vissa beslut på ett knapphändig och enkelriktat underlag där individen genom olika metoder inte skaffat sig tillräcklig kompetens för att göra en viss bedömning. Det är också viktigt att nämna enligt författarna att ge individerna fler verktyg eller för generell kompetens inte ger någon garanti för ett bättre utfört arbete.

5. Metod

Valet av perspektiv och förhållningssätt ligger till grund för samtliga delar i forskningen och har spelat stor roll för *vad* och *hur* fokus har lagts under studien. Utgångspunkten för forskningen har varit syftet som samspelat med problemområdet och frågeställningen. I detta metodkapitel avses att presentera tillvägagångssättet vid insamlingen av datamaterialet. När det gäller forskningsmetoden så har strävan legat i att hitta en metod som är lämplig för syftet.

5.1 Forskningens syfte och frågeställningar

Syftet är att skapa förståelse för HR arbetets betydelse för lärandet och kompetensutvecklingen inom två olika organisationer. De frågor som kommer att besvaras är:

1. Vilken betydelse har HR arbetet för kompetensutvecklingen?
2. Vad har ledaren för syn på kompetensutveckling?
3. Vilka strategier används för kompetensutvecklingen?
4. Hur sker kartläggningen av kompetensutvecklingsbehov?

5.2 Metodisk ansats

Det är viktigt att forskaren redovisar ur vilket perspektiv forskningen utgår ifrån. Med perspektiv menas vilken verklighetsuppfattning jag utgår ifrån, och vilka kunskaper samt erfarenheter som ligger till grund för forskningsprocessen. Det är svårt att som forskare hålla sig helt neutral i forskningsprocessen och forskaren kan inte få en exakt avbildning av forskningsområdet fungerar eftersom forskaren redan har en uppfattning och tidigare förförståelse av forskningsområdet. Alvesson & Sköldberg (1994) hävdar att det inte går att ta ställning till en teori utifrån olika vetenskapliga paradig. En individ har också relationer till den sociala verkligheten och därför finns det olika perspektiv till varje verklighet.

Forskningsprocessen utgör en rekonstruktion av den sociala verkligheten, där forskaren dels interaktivt samspelar med de beforskade, dels aktivt tolkande hela tiden skapar bilder för sig själv och för andra: bilder vilka selektivt lyfter fram vissa bud på hur förhållanden – upplevelser, situationer, relationer kan förstås och därmed negligerar alternativa tolkningar. (Alvesson & Sköldberg 1994, s. 13)

Det går aldrig att komma ifrån sina tidigare erfarenheter, och därför är forskaren alltid påverkad av dessa när de teoretiska valen görs (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Som ansats för denna uppsats har hermeneutiken valts, och skälet till detta är att syftet skapa en förståelse, för att relatera detta till hermeneutiken så innebär det att jag vill:

- Skapa förståelse för de föreställningar som finns utifrån den sociala kontexten.
- Skaffa kunskap om ledarens inställning till hur HR, kompetensutveckling och lärandet är som fenomen och hur det används i det praktiska arbetet.
- Se helheten ur forskningsproblemet, och utifrån datamaterialet bilda en tolkning som analyseras.
- Förförståelsen är ett viktigt moment vid tolkningen, och utifrån förförståelsen och datamaterialet kan forskaren bilda sig en tolkning som inte behöver vara strikt kontrollerat.

Begreppet hermeneutik kommer från grekiskan och betyder *tolkningslära*. Det grundläggande syftet med hermeneutiken är att skapa förståelse för människors föreställningar, känslor och motiv utifrån den sociala och kulturella bakgrund och den aktuella situation som råder (Åsberg, 2000, Ödman, 2001, Thurén, 2003).

Utifrån datamaterialet kommer ett sammanhang att urskiljas som bildar ett mönster, ett samband där summan är lika med delarna av samma värde, detta innebär att hermeneutiken är holistisk. Som bas kommer den egna förförståelsen att användas som ett verktyg vid tolkningen av datamaterialet. Enligt Ödman (2001, m.fl.) så har Hermeneutisk forskning inte ett syfte att nå fram till en teori som består av heltäckande lagar och regler utan istället har den till syfte att det unika lyfts fram ur varje tolkning. Det finns inte någon teoretiskt bestämd utgångspunkt för den hermeneutiska tolkningen. Helhet och del, subjekt och objekt, forskarens förförståelse, perspektivförskjutningarna i pendlingen, allt samspelar och bildar en sorts helhet. Detta kallas för den hermeneutiska spiralen.

Nackdelen med hermeneutiken är att den bidrar till att skapa en viss tankeinriktning från tidigare erfarenheter och det kan resultera i att viktiga delar glöms eller lämnas under forskningsprocessen som kan vara viktiga vid ett senare tillfälle och för helheten (Liljequist, 1999).

Hermeneutiken kommer att användas som bas för denna undersökning och till bearbetningen av data som har kommit fram under intervjuerna. Frågeställningarna kommer att besvaras med hjälp av respondenternas egna föreställningar, känslor och motiv. Ofta brukar hermeneutiken användas vid öppna intervjuer men för att få en struktur har ändå en frågeguide skapats där öppenheten ligger i respondenternas resonemang. Ett annat skäl till att hermeneutiken har används är för att den betonar viktigheten i att skapa en förståelse eller skaffa kunskap om ett visst fenomen i en viss situation. För att få en bred förståelse kommer öppna intervjuer och kvalitativa analyser att genomföras.

5.3 Val av respondenter för studien

Syftet är att skapa förståelse för HR arbetets betydelse för lärandet och kompetensutvecklingen inom två olika organisationer. Som grund för undersökningen har två respondenter valts som arbetar inom företagens HR sektor.

Företagen som valts som grund för denna undersökning är stora och globala. Det första företaget är amerikanskt och inriktar sig på tillverkning av personbilar men producerar även andra artiklar. Av etiska skäl kommer det första företaget att kallas för International Corporation.

Det andra företaget är ett svenskt industriföretag som inriktar sig på lösningar inom kompressorteknik, industriteknik, gruv- och anläggningsteknik samt maskinuthyrning. Företaget anses som mycket framgångsrikt och mer än 98 procent av sin försäljning sker utomlands. Detta företag kommer att i fortsättningen att kallas för Global AB.

Respondenterna som har intervjuats innehar en ledande befattning och är ansvariga inom HR sektorn för företagen. Kontakten med respondenterna har tagits med hjälp av personliga kontakter. Med hjälp av telefon har en tid avsatts för en intervju med respondenterna.

5.4 Intervjuundersökningens uppläggning och genomförande

Denna uppsats inleddes med studier av litteratur inom uppsatsens tema som är kompetens, kompetensutveckling, HR osv. Detta för att ge en överblick om hur problemområdet behandlas av andra författare. På så sätt har olika synsätt införskaffats om temat.

Kvale (1997) menar att det inte finns några gemensamma procedurer för intervjuforskning men varnar dock att forskning genom intervjuer kan verka vara väldigt enkelt. Det finns med andra ord ingen standardteknik, inga särskilda regler för hur en undersökning genom intervjuer ska vara. Därför finns det också flera olika sätt att granska och tolka intervjuer på. Genom kvalitativa intervjuer ställs det stora krav på intervjuaren eftersom det inte finns några direkta riktlinjer för intervjun. Det är också viktigt att intervjuaren kommer väl förberedd till mötet då intervjun ska äga rum. En intervju guide används vid intervjun som kan innehålla förslagsvis av frågor.

För denna studie valdes dock att intervjun skulle vara semistrukturerad. Skälet till detta är för att friheten ligger i att ställa frågorna i den följd som önskas och känns naturligt. Detta skapar en röd tråd genom hela intervjun. Samtidigt ger den semistrukturerade intervjun möjligheten att ställa följdfrågor för att reda ut oklarheter under intervjun. Semistrukturerade intervjuer innebär att forskaren har en klar intervjumall med frågor men kan vara flexibel under intervjun som betyder att ordningsföljden på frågorna ändras och även frågor läggs till under intervjuns gång. Tanken med detta är att få den intervjuade att tänka och utveckla sina idéer kring frågorna. Eftersom intervjun är personlig så är det även lättare för forskaren att utforska respondentens tankar och idéer under intervjuns gång (Denscombe, 2000).

Enligt Kvale (1997) är styrkan i intervjusamtalet att flera olika människors uppfattningar om en företeelse kan redovisas. Dessa uppfattningar behöver inte alla vara av samma karaktär utan kan också vara motsägelsefulla.

Innan intervjuerna påbörjades så lästes litteratur från olika källor för att skapa en så bred förståelse som möjligt och förståelsen har varit en viktig utgångspunkt för studien eftersom den ligger till grund för denna undersökning. Kvale (1997) poängterar att en grundprincip för hermeneutisk tolkning av en text är att skaffa sig en förståelse om textens tema och för att kunna få ut så mycket som möjligt av en kvalitativ forskningsintervju så måste intervjuaren ha en omfattande kunskap för de meningar som kommer till uttryck under intervjuens gång. Respondenterna har innan intervjun blivit informerade om att all datamaterial kommer enbart att finnas tillgängligt mellan mig och den som blir intervjuad, och den slutliga uppsatsen kommer att finnas tillgänglig om de vill läsa hur intervjumaterialet har hanterats. Respondenterna hade dock under intervjun tidsbrist vilket det informerades om när kontakten togs. Därför gjordes en överenskommelse att intervjun inte skulle ta mer än 45 minuter. Båda intervjuerna gjordes på respondenternas arbetsrum.

5.5 Etiska principer

Det finns ett antal forskningsetiska regler som används vid samhällsvetenskaplig forskning.

Dessa handlar om hur materialet får användas vid en forskning. Det finns etiska regler som styr hur en forskare får använda konfidentiellt material (Halvorsen, 1992). Vid sidan om dessa etiska regler finns olika forsknings- och yrkesetiska regler. Denna studie har utgått ifrån HSFR¹ krav för hur etiska principer bör tillämpas. Den första principen är informationskravet som innebär att forskaren ska informera deltagarna i forskningsprojektet om deras uppgifter, upplysa dem om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Undantag kan göras om det är en deltagande observation. I så fall ska informationen lämnas i efterhand. Innan intervjuerna påbörjades har respondenterna blivit informerade om att deltagandet var frivilligt. Den andra principen är samtyckeskravet som handlar om att forskaren måste inhämta deltagarnas samtycke till deltagandet. Med detta krav följer att deltagarna har rätt att avbryta deltagandet och aldrig utsättas för påtryckningar eller påverkan från forskaren. Detta godtogs från respondenterna då kontakten togs. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om personer som deltar i ett projekt ska ges största möjliga konfidentialitet, och uppgifterna ska förvaras på ett sådant sätt att de inte kan hamna i obehörigas händer. Undantag kan göras för exempelvis historiska studier, där det är väsentligt att göra personteckningar. Då kontakten togs med respondenterna har de blivit informerade om att det som sägs endast kommer att användas i forskningen och inga namn eller liknande kommer att finnas tillgängligt för andra än forskaren. Den sista principen är

¹ HSFR står för Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådets (HSFR) forskningsetiska principer för användning av personuppgifter i humanistisk -samhällsvetenskaplig forskning.

nyttjandekravet som innebär att uppgifter om deltagare i ett projekt endast får användas för forskningsändamål. Uppgifterna får dock tilldelas andra forskare, under förutsättning att de åtar sig samma förpliktelser inför materialet som den forskare som samlade in data (Halvorsen, 1992). Dessa regler innebär att respondenterna i största möjliga utsträckning inte ska kunna identifieras (Kvale, 1997). Genom intervjuerna har stor vikt lagts på att inte bryta mot de forskningsetiska principerna. Därför har företaget som de är anställda vid fått ett figurerat namn i resultatavsnittet. I samråd med respondenterna har vi varit överens om det var okej att bandspelare används och att resultatet kommer att redovisas som citat och text i uppsatsen.

5.6 Bearbetning av material

Efter varje intervjutillfälle har all data skrivits ihop eftersom det lätt kan hända att mycket av informationen glöms av som inte spelas in på band. Även under intervjun så noterades vissa stödord eftersom det inte går att urskilja gester, ansiktsuttryck och kroppsspråk på band. Dessa gester kan ha en avgörande betydelse under tolkningsfasen.

Efter att intervjuerna avslutats skrevs allt som respondenterna sagt ner som senare korrigerades för att översätta talspråket till skriftspråk. Enligt Kvale (1997) så uttrycker vi alla oss olika i tal och skrift och för att texten ska bli så kommunicerbar som möjligt måste vissa ord tas bort eller läggas till för få fram en text som blir kommunicerbar. Detta är ett svårt moment eftersom när skriften ändras kan innebörden få en helt annan betydelse från den ursprungliga.

Intervjun är ett samtal som utvecklas mellan två människor och utskriftstexten är en översättning från ett talspråk till ett skriftspråk (Kvale, 1997). När intervjutexten har tolkas lästes först hela intervjuerna för att förstå helheten av texten, för att sedan läsa olika delar i texten var för sig för att skaffa en uppfattning. Enligt Åsberg (2000) kan sedan forskare pendla mellan dessa båda synsätt för att finna textens faktiska innebörd. Genom att pendla mellan helhet och del, subjekt och objekt, forskarens förförståelse, perspektivförskjutningarna i pendling, allt detta utgör den process som används i denna studie. Denna pendling kallas den hermeneutiska spiralen som redan nämnts tidigare. Efter att ha fått en samlad syn på datamaterialet så har svaren kategoriserats i fyra olika kategorier och kommer att redovisas i form av citat som varvas med text som återger exakt det som respondenten sagt.

5.7 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Begreppet reliabilitet betyder tillförlitlighet. Det innebär att mätningarna är korrekt gjorda. Det är viktigt att samma metoder tillämpas vid varje intervju (Thurén, 2003). Intervjuns reliabilitet diskuteras särskilt till ledande frågor. Detta är vanligt förekommande vid intervjuer där intervjuaren är oerfaren. Oavsiktligt kan intervjuaren ha en inverkan på svaren då en ledande fråga har ställts. Intervjuarens reliabilitet diskuteras också då forskaren ska

kategorisera respondenternas svar. Därför har tonvikten lagts på att formulera frågorna så att de inte är av en ledande karaktär som kan påverka resultatet.

Validitet innebär att forskaren har undersökt det som har varit avsett att undersöka. När forskaren vill försäkra sig om validiteten så kommer forskaren att stöta på frågor som rör sanning och kunskap. Frågan om vad som är valid kunskap leder in på frågan vad som verkligen är kunskap. Reliabiliteten och validiteten samspelar med varandra under forskningens gång. Alltså när en forskning håller en god validitet säkras även reliabiliteten (Kvale, 1997). I denna studie har definitionen av centrala begrepp och teoriavsnittet stärkt validiteten.

Vidare diskuteras även generaliserbarheten vid kvalitativa forskningar. I vardagen generaliserar vi spontant och utifrån tidigare erfarenheter av andra situationer som har inträffat kan vi i många fall förutspå vad som kommer att hända vid kommande situationer som är lika de tidigare erfarenheterna. Redan från början har en viss förförståelse skapats om vilken betydelse kompetensutvecklingen har. Kvale (1997) tar upp flera olika generaliserbarhets former, den som har varit relevant för denna studie är den naturalistiska generaliseringen. Den vilar på personlig erfarenhet och utvecklas som en funktion av de tidigare erfarenheterna. Den framgår ur en tyst kunskap om hur saker förhåller sig och leder till förväntningar snarare än till formella förutsägelser (Kvale, 1997). Med detta menas att genom läsningen av litteratur har en del tidigare erfarenhet införskaffats och utifrån dessa erfarenheter och tidigare forskningars utgångspunkter kunnat förutsäga vissa resultat för denna studie innan intervjuerna gjordes.

5.8 Metoddiskussion

Den undersökning som har utförts kan diskuteras om tillvägagångssättet och materialet uppnår det som var önskat. Det går även att diskutera om det var lämpligt med endast två intervjuer för att kunna göra en generalisering eller om det behövdes fler respondenter. Det går också att ifrågasätta om bearbetningen och tolkningen är korrekt gjorda och om de lever upp till det som var tanken med studien. Som kritik bör det nämnas att under båda intervjuerna så avbröts vi då anställda behövde prata med respondenterna vilket medförde att det naturliga samtalet avbröts. Denscombe (2000) menar på att det är viktigt att forskaren och respondenten ska kunna sitta avskilt för att minska risken för att intervjun ska gå fel (Denscombe, 2000). Detta har inte kunnat uppfyllas eftersom respondenterna behövde finnas i närheten för eventuella frågor från personalen. En av respondenterna begärde att få frågorna skickade via e-post några dagar innan för att se vad som skulle frågas under intervjuens gång. Detta ger respondenten tid att fundera och kanske eventuellt ”förfina” bilden av företaget. En central fråga är dock om undersökningen som har gjorts med lämpliga respondenter och om frågorna som ställdes kunde förbättras och utvecklas, samt vilken innebörd själva omgivningen fick på intervjuerna.

6. Resultat

Resultatet av undersökningen har kategoriserats in i fyra olika kategorier utifrån de frågor som har ställts under intervjuerna (se bilaga) för att skapa en struktur på respondenternas svar.

6.1 Betydelsen av HR arbetet för kompetensutvecklingen

I denna rubrik kommer respondenterna att beskriva vilken betydelse HR arbetet har för kompetensutvecklingen inom företaget.

6.1.1 International Corporation

Det första företaget kallas för International Corporation och består av en HR avdelning med en central stab som arbetar koncernövergripande med olika personalrelaterade frågor. De områden som företaget arbetar med inom HR är personalrelaterade frågor, pensionsfrågor, avtal, rättsliga frågor osv. En viktig uppgift som HR avdelningen arbetar med är att hjälpa linjecheferna i personalfrågor samt rekrytering och urval. Inom denna avdelning lägger de anställda också fram riktlinjer för hur löner och avtal ska hanteras. Enligt respondenten är det övergripande målet att kunna nå kort- och långsiktig lönsamhet. Genom att erbjuda ständiga kompetensutvecklingsmöjligheter kan engagemanget hos de anställda växa. Detta är viktigt eftersom företaget anses vara ett kunskapsintensivt företag där medarbetarnas kompetens ses som en av de avgörande framgångsfaktorerna.

För oss handlar det om att kunna leda företaget in i en kort- och långsiktig lönsamhet. Det är därför betydelsefullt att vi kan erbjuda våra anställda kompetensutvecklingsmöjligheter. Detta har vi erfarit ökar engagemanget hos de anställda. Problemet som vi har upptäckt är att det har blivit allt svårare att bedöma vilken nivå kompetensen hos de anställda ska ha [...] Utan en HR avdelning skulle mycket av arbetet falla på linchefernas axlar.

Företaget strävar efter ett arbetsklimat som ger de anställda möjligheterna att vara kreativa i sitt arbete och kunna tänka innovativt. Problemet som företaget står inför är att i takt med ny utveckling främst inom teknik har gjort det svårare att tillgodose de behov och krav som ställs på de internationella projekten. Enligt respondenten är HR arbetet en viktig del av hela organisationen eftersom det är just den centrala staben som bär ansvaret för den övergripande HR arbetet och att tillgodose att kompetensen är tillräcklig för de projekt som bedrivs inom företaget. Samtidigt är det i HR sektorn som det fastställs vilken avdelning eller vilka som bör kompetensutvecklas.

6.1.2 Global AB

Global AB har satt fokus på att sammanfoga HR arbetet som innebär att det ska finnas ett större samarbete mellan den produktion som finns i Sverige och den som finns internationellt. Därför kommer större delen av HR arbetet att ha samma tillvägagångssätt vart de anställda än befinner sig. Tanken med detta är att mycket av de administrativa och strategiskt viktiga punkter inom HR arbetet för företaget ska se ut på samma sätt. Denna förändring kommer att innebära att företaget kommer att genomföra kostnadsbesparingar.

Mycket av det HR arbete som bedrivs idag kommer ett fogas samman med andra HR enheter som finns i andra länder. Vi hoppas därmed att kunna spara på våra resurser eftersom mycket av arbetet kommer att se ut på samma sätt var man än befinner sig. Därför har vi satsat en stor summa på att kompetensutveckla personalen i form av utbildningar och annan information för att detta ska vara möjligt.

I sambandet med att HR arbetet kommer att förändras har företaget valt att ge de anställda kompetensutvecklingsmöjligheter för att kunna ”skola” in de anställda som jobbar inom HR här i Sverige. För att göra detta möjligt så har företaget anordnat interna utbildningar för att informera om vilket tillvägagångssätt som ska användas vid rekrytering och personaladministration m.m. Denna övergång kommer att innebära att samtliga anställda på alla nivåer inom HR avdelningen kommer att få genomgå en rad utbildningar som ställer nya krav på kompetensutveckling, förändrade vanor och rutiner. Samtidigt så jobbar HR avdelningen med att kontinuerligt tillgodose kompetensen hos de anställda är tillräcklig för produktionen. Om kompetensen är bristfällig utreds detta för att se över vad som behövs kompetensutvecklas.

6.2 Ledarens syn på kompetensutveckling

I denna del kommer respondenternas egna tankar kring kompetensutveckling att presenteras. Tanken med frågorna under denna kategori var att få ledaren att resonera varför kompetensutvecklingen är viktig för just det företag de är verksamma inom.

6.2.1 International Corporation

Respondenten definierar kompetens som en resurs som ständigt kan utvecklas. Samtidigt poängterades det under intervjun att kompetensutvecklingen är bra och nyttig för att kunna uppnå de krav som ställs på marknaden. Kompetensutvecklingsmöjligheterna handlar inte enbart om att se utifrån ett företagsperspektiv utan också från ett individperspektiv.

Jag ser kompetensutvecklingen som ett medel för att skapa flexibilitet inom arbetet där anpassningsförmågan hos de anställda är den centrala delen.. Ju fler

utbildningar eller liknande som erbjuds desto mer säkrar vi hela företags konkurrenskraft. Samtidigt måste det framgå vad som är det tänkta resultatet med kompetensutvecklingen. Jag anser att det är viktigt för alla företag att med jämna mellanrum erbjuda kompetensutvecklingsmöjligheter som de anställda har användning av, men verkligheten ser inte alltid ut på det sättet.

Det som framgår under intervjun är att kompetensutvecklingen inte enbart kan ses utifrån ett företagsperspektiv utan bör också ses utifrån individperspektiv. Detta innebär att kompetensutvecklingen ger ett bättre resultat hos de anställda i form av högre flexibilitet och anpassningsförmåga.

Målet med utbildningen måste vara tydlig som redovisar vad som ska uppnås med kompetensutvecklingen, alltså vilka resultat som kan tänkas uppnås. Detta är tydligen viktigt enligt respondenten för att kunna överblicka projektets form och vilken sorts kunskap som behöver utvecklas. Dåligt formulerade mål brukar ofta leda till att många insatser och resurser spenderas i onödan, vilket kan leda till att motivationen och engagemanget sjunker hos de anställda eftersom de inte kan se någon klar anknytning till arbetsuppgifterna.

Vidare poängterar respondenten att det är bra om företaget erbjuder de anställda inom företaget vissa utbildningar som kan användas i arbetet. Det finns dock motsättningar i form av att företaget inte alltid har tillräckligt med resurser för att ge de anställda möjligheterna till kompetensutveckling. Problemet med många utbildningar är att det inte klart framgår vad för syfte utbildningen har och hur det ska användas i det dagliga arbetet.

Om inte de anställda får möjligheten att kompetensutvecklas är risken att det arbete som ska utföras tar längre tid att genomföra samtidigt som det kostar företaget enorma summor varje år.

Det framkommer att om de anställda inte har rätt kompetens händer det att projekten ibland måste läggas på is för en tid för att söka den kunskap som behövs för att klara av en viss uppgift. Konsekvensen blir därmed att det kostar företaget både för förseningen av projektet men också för att arbetet inte kan utföras vid en viss tidpunkt.

6.2.2 Global AB

Kompetensutveckling är nödvändig inom företaget, och respondenten definierar kompetens som en förnyelsebar erfarenhet som går att utvecklas i relation till marknaden. Inför varje större beställning eller projekt sätts stora resurser in som fokuserar på de anställdas kompetens. Personalen är nyckeln till att företaget ska kunna vara konkurrenskraftig som innebär att de anställdas kompetens anses vara viktig. Om inte kompetensutveckling sker med

jämna mellanrum är risken att företaget inte kan behålla sin plats när det gäller kvalitet och ekonomisk vinst.

Kompetensutveckling anser jag är mycket nödvändig eftersom mycket av arbetet som består av projekt eller större beställningar sätter just fokus på de anställdas kompetens. Visst, är det en omfattande investering som kan kosta företaget stort, men om vi beräknar att detta kommer att ge vinst i framtiden så är det värt det.

Citatet framför att kompetensutvecklingsinsatser kostar företaget enorma summor men om det ger vinst anser respondenten att det är värt investeringen. Mycket av investeringen handlar om att det ska vara en hög kvalitet på kompetensen som de anställda besitter. Mycket av kommunikationen sker med hjälp av informationsteknologin och nya databaser därför är det också viktigt att innan den anställde ”börjar arbeta på riktigt” får tillgång till information hur databaserna fungerar och eventuellt prova innan det riktiga arbetet sätts igång. Många av utbildningarna som respondenten har tidigare erfarenhet av har inte varit preciserade för vad som har varit tanken bakom kompetensutvecklingen. För respondenten är kompetensutveckling en viktig del av hela företaget eftersom det är just kompetensen som skapar kvalitet, men samtidigt måste det klart framgå vad det är som ska kompetensutvecklas.

6.3 Strategier för kompetensutveckling

I detta avsnitt kommer respondenterna att förklara vilka strategier de använder sig av för att utföra en kompetensutveckling.

6.3.1 International Corporation

I detta företag försvåras möjligheten att erbjuda långsiktiga kompetensutvecklingsplaner. Skälet till detta är att företaget inte har några skriftliga eller uttryckliga planer. Samtidigt försvåras det också genom att mycket av arbetet bedrivs i form av projekt därför kan de nya kompetenskraven växa fram i takt med projektets utveckling. Den större delen av ansvaret ligger hos individen att själv kunna ta initiativet till att kompetensutvecklas. Respondenten menar att det under senare år har blivit viktigt att de anställda är aktiva och engagerade i sin egen kompetensutveckling eftersom det ställs allt högre krav på projekten idag än vad det gjordes förr. Skälet till detta är att företaget har intagit en allt större marknad och många av kunderna finns idag på internationell nivå.

Problemet med kompetensutvecklingen är att varje projekt är unikt och varje projekt kräver olika kompetens. Därför är det svårt att erbjuda våra anställda kompetensutvecklingsmöjligheter eftersom den tiden inte längre räcker till.

Företaget har under senare år fått göra ett antal neddragningar som främst har påverkat personalen. Detta har i sin tur medfört att de anställda inom HR avdelningen fått ta sig an ett ökat arbete för varje anställd. Detta ställer allt högre krav på de anställdas planeringsförmåga att arbeta effektivt och innovativt.

Mycket av kompetensutveckling hör ihop med planeringsförmågan, färdighet, effektivitet, innovativ handlingsförmåga och motivation. Eftersom vi inte kan kompetensutveckla alla anställda inför varje projekt kan det också hända att vi får in någon ny i arbetsgruppen från en annan enhet som behärskar den kompetens som behövs. Naturligtvis är denne oftast en anställd inom företaget av sekretesskäl för att inte läcka ut information.

Det som framkommer är att kompetensutvecklingen innehåller ett flertal faktorer som företaget måste se över innan de anställda kompetensutvecklas. För att spara på resurser händer det också att någon från en annan enhet kommer in som en handledare eller en som rent utav innehar rollen som utbildare. Utifrån en större dimension så är kompetensutvecklingsarbetet en väg till att kunna förverkliga de mål, affärsidéer och policys som företaget har.

6.3.2 Global AB

HR avdelningen har en viktig roll för kompetensutvecklingen inom företaget. Efter en sammanslagning av de olika HR enheterna kommer dessa att arbeta efter strategier för hur kompetensutveckling ska ske och hur det ska implementeras i det dagliga arbetet. En av de viktigaste uppgifterna är därför att analysera verksamheten och se över vilken kompetens som behöver utvecklas för att göra hela verksamheten mer effektiv och flexibel inför de kommande åren. Det innebär att kunna se företaget ur ett större perspektiv både från kortsiktiga mål och långsiktiga mål. Företaget har i dagsläget en planering på åtgärder som innefattar drygt tre år framåt som är relaterade till behov, krav och kompetensutveckling.

HR avdelningen har en avgörande roll när det gäller frågor som handlar just om kompetensutveckling. Vi har i dagsläget analyserat marknaden utifrån kortsiktiga och långsiktiga mål där planeringen av åtgärder sträcker sig över cirka en tre års period som har sikte på kompetensutveckling i relation till de behov och krav som finns.

Samtidigt menar respondenten att denna planering kan förändras om marknaden gör det. Mycket av ansvaret ligger på ledarna inom varje enhet som ska kunna ha en översikt på vad som behöver kompetensutvecklas. Utifrån de observationer och utvecklingssamtal rapporter som HR avdelningen får in begärs resurser inför det framtida arbetet.

6.4 Kartläggning av kompetensutvecklingsbehov

För att genomföra en kompetensutveckling är det först viktigt att företaget utför en kartläggning för att ge de anställda möjligheterna att kompetensutvecklas. De frågor som ställdes under denna kategori har fokuserats på hur de inom respektive företag gör för att kartlägga kompetensutvecklingsbehoven.

6.4.1 International Corporation

Inom International Corporation innebär kompetensanalys och kompetenskartläggning att kunna identifiera vilken sorts kompetens som krävs av kunder och andra samarbetspartners. Kompetensen analyseras i relation till omvärlden och de strategier som företaget har. Analysen eller kartläggningen ger företaget en insikt i vilka resurser som blir nödvändiga för att utveckla kompetensen hos de anställda. Information om vilka behov som finns och vilka krav som ställs samlas systematiskt in genom att utföra vissa undersökningar om vad kunderna ställer för krav.

Vi använder oss av olika undersökningsmetoder som intervjuer med kunder, men också genom att dela ut enkäter för vad kunderna tycker att vi behöver se över inför framtiden. Vi försöker att se över vad som behövs på kort sikt som vi kallar för nulägesanalys och så gör vi även en analys inför framtiden som vi kallar för utvecklingsanalys. Det ger en relativt god grund för vad för kompetens vi behöver utveckla. Problemet blir att när den nya kompetensen väl har utvecklats leder det ibland till att den blir inaktuell inom en snar framtid. Skälet till detta är som jag redan sagt att vi arbetar mycket med projekt som innebär att de anställda får skola om sig själva.

Respondenten poängterar att de utför vissa undersökningar med jämna mellanrum för att se vilken kompetens som bör utvecklas. Problemet som de ofta möter är att om de ger anställda möjligheten att kompetensutvecklas så är det en process som tar på krafterna i form av planering, resurser och tid. När företaget väl har fastställt vad för kompetensområden som behöver utvecklas så leder detta ibland till att den blir inaktuell och behöver bytas ut eller utvecklas. Detta är något som kostar företaget enorma summor. Samtidigt så är dessa summor enbart centrerade till vissa enheter, vilket innebär att alla anställda på alla nivåer inte får tillgång till kompetensutveckling. För att utföra en kompetensutveckling försöker företaget först att fastställa var de står nu och vad som behöver utvecklas. För att kunna göra en sådan analys behövs en god insikt och förståelse för företagets affärsverksamhet, omvärld och vilka förutsättningar som finns. För att se över vad som behöver utvecklas används företagets affärsstrategi, mål och vision i arbetsprocessen. Denna typ av analys är svår och invecklad och de som arbetar med planeringen brukar ofta inse att planeringsförmåga

försämras ju längre fram företaget planerar i relation till marknadens efterfrågan. Varje liten del av företaget kan påverka försäljningen av produkter därför är det ofta väldigt svårt att göra en exakt utvecklingsanalys.

Oftast väljer de anställda själva att ta del av utbildningarna som erbjuds. Vi har haft några som har ifrågasatt vissa utbildningar och vad för påverkan dessa utbildningar kommer att ha för arbetet.

Det framkommer under intervjun att det finns vissa medarbetare som har ifrågasatt vissa av utbildningarna. De anställda väljer dock att ta del av kompetensutvecklingsmöjligheterna om de blir tillfrågade.

6.4.2 Global AB

Företaget använder sig till större delen av medarbetarsamtal men också observationer för att se över vad som kan utvecklas eller måste utvecklas. Den större delen av ansvaret ligger hos individen själv att aktivt kunna söka ny kunskap som kan användas i relationen till arbetet. Finner chefen att det finns behov av att utveckla kompetensen hos de anställda meddelas detta till HR enheten som i sin tur planerar och administrerar en utbildning som passar in för yrkesområdet och verksamheten. Detta betyder att det ligger i HR enhetens ansvar att hitta utbildningar som stämmer överens med de kompetensbehov som finns.

Mycket av kartläggningen handlar om medarbetarsamtal och observationer för att se vad de anställda upplever är svårt eller problematiskt och hur vi på bästa sätt ska kunna åtgärda detta. Upplever vi att den anställda själv inte kan uppgradera sin kunskap så meddelas detta till HR avdelningen som i sin tur planerar och administrerar en utbildning som stämmer överens med den sorts av kompetens som efterfrågas.

Företaget ser också behovet av kompetensutveckling ur ett marknadsperspektiv där marknaden analyseras för att se vilka trender och krav som spelar en avgörande roll. De ser även över vilka strategier som konkurrenter använder sig av för att kartlägga kompetensbehovet som kan tänkas bli en nyckelfaktor inför framtiden. Ett annat sätt som används är att använda olika modeller och checklistor för att kartlägga och analysera var företaget står idag när det gäller kompetensutvecklingsmöjligheterna. Då görs en jämförelse med det föregående året. Efter att detta gjorts görs en framtidsanalys där det spekuleras kring var företaget kommer att vara nästa år. Utifrån den insamlade data baseras nya framtidspekulationer som ses över för hur nästa år kan utvecklas till det bättre.

Jag har inte varit med om att någon ifrågasatt någon av våra utbildningar och jag tror inte någon annan av de ansvariga har varit med om det heller. De anställda brukar oftast visa stort intresse till att läras om på nytt, och ofta har vi fått beröm för de kompetensutvecklingsutbildningarna som vi har erbjudit våra anställda. Men jag tycker att alla ska få möjligheten att kompetensutvecklas för att få en jämn kompetensnivå. Annars blir risken att det blir ojämn kompetensnivå mellan de olika anställda inom HR avdelningen. Jag vet också att det finns företag som väljer ut vissa individer som får möjligheten att kompetensutvecklas. Sedan är det deras ansvar att utbilda resten av de anställda.

Inom Global AB anses kompetensutvecklingsmöjligheterna vara positivt och ofta får de beröm för insatserna från dem som blir tillfrågade. Respondenten poängterar dock att alla bör få möjligheten att kompetensutvecklas. Annars kan risken bli att de anställda har en ojämn kompetensnivå. Vidare beskriver respondenten att det finns företag som väljer ut ett fåtal individer som får möjligheten att kompetensutvecklas för att vid ett senare tillfälle lära de övriga anställda.

7. Analys och tolkning

Utifrån resultatet görs en analys och en tolkning över materialet för att hitta likheter och skillnader i de båda företagens HR arbete. Analysen och tolkningen görs i relation till HR modellen, Lyttkens kompetensutvecklingsteori och isbergsmodellen.

7.1 Likheter mellan International Corporation och Global AB

Av undersökningen så har det framkommit att båda företagen visar en rad likheter vad gäller betydelsen av HR arbetet för kompetensutvecklingen. Båda företagen drar en tydlig koppling till vikten av medarbetarnas kompetens för hela företagets utveckling och framgång. Utifrån detta kan det sägas att båda företagen arbetar med frågor relaterade till HR och kompetensutvecklingsstrategier. Det är dyra investeringar som görs för att kompetensutveckla personalen. Det handlar om en investering som kan ge avkastning på lång sikt, men problemet är också att förändringarna i marknaden kan medföra att den nya kompetensen inte är användbar i produktionen.

Respondenterna kopplar även kompetensutvecklingsbegreppet till mål, strategier och olika policys som ligger till grund för hela HR avdelningen och dess arbete. Det är i HR avdelningen som de anställda arbetar med att kontinuerligt tillgodose att kompetensen hos de anställda ökar. Samtidigt framgår det att det är den enskilde individens ansvar till att kompetensutvecklas och lära sig om arbetet kräver detta.

Det nämns också att kompetensutvecklingen hör samman med marknaden och det är den som styr om företaget bör ge sina anställda möjligheter att kompetensutvecklas. Kompetensutvecklingen kan ses som en nödvändig resurs för företag som ständigt kan utvecklas för att uppnå de krav som marknaden ställer. Enligt respondenterna bör kompetensmöjligheterna ses utifrån ett företagsperspektiv såväl som ett individperspektiv. De anställda är nyckeln till att företaget ska säkra sin plats och stå emot de påfrestande krav som kan komma från omgivningen.

Konsekvensen med att inte kompetensutveckla personalen handlar om att arbetet inte kan utföras på rätt sätt eller att det tar onödigt lång tid att utföra arbetet på. Risker blir därmed att företaget inte kan behålla sin plats när det gäller kvalitet och ekonomisk vinst.

7.2 Analys utifrån Storeys HR modell

I Storey red. (1996) tas det upp en HR modell som innefattar fyra olika teman: *Beliefs and assumptions, strategic qualities, critical role of managers* och *key levers*.

Respondenterna för företagen menar att HR arbetet är en viktig del för företagets utveckling. Om alla anställda har tillräcklig kunskap och de erfarenheter som efterfrågas är

det möjligt att det bidrar till att företaget blir konkurrenskraftigt. Inom International Corporation används inga strikta regler eller strategier för hur kompetensutvecklingen ska bedrivas. Detta är vad det i Storey red. (1996) beskrivs bör präglade ett bra HR arbete. Det ska istället handla om att ge de anställda möjligheterna att själva tänka kreativt och innovativt för att uppnå de bästa resultaten vid personalrelaterade frågor. I Storey red. (1996) skrivs det att rekryteringen och urvalet för kompetensutveckling ska ske med omsorg för att hitta de rätta kandidaterna. Inom Global AB så har alla fått möjligheten att kompetensutvecklas för att hitta ett samarbete mellan alla HR sektorer oavsett var de än befinner sig. Respondenten håller därmed inte med vad som sägs i Storey red. (1996) och menar istället att det är viktigt att alla får möjligheten att kompetensutvecklas och inte enbart ett fåtal anställda för att få en jämn fördelning av kompetensnivån. Båda företagen arbetar utifrån de strategier som anses vara viktiga för hela företagets kompetens. Det är affärsidéerna, mål och policys som styr hur arbetet ska struktureras upp. Det enda samarbete som HR sektorerna har med andra enheter är det nära samarbete med linjecheferna som meddelar resultatet av utvecklingssamtalen samt om kompetensen brister och hur detta bör åtgärdas på bästa sätt. Vidare skrivs det i Storey red. (1996) att modellen är väl utvecklad för att fungera inom företagets verksamhet. International Corporation arbetar utifrån olika projekt och därmed blir det svårt att använda modellen eftersom den enbart ger ett övergripande fokus på hur HR arbetet bör bedrivas. Samtidigt är HR arbetet ett komplext fenomen som involverar många olika arbetsområden. För att få en djupare insikt i själva HR arbetet så anses denna HR modell vara bristfällig.

7.3 Analys utifrån Lyttkens kompetensteori

Enligt Lyttkens är hög avsiktspotential viktig för att de anställda lättare ska kunna ta till sig utbildningen och de nya kunskaperna som erbjuds (Lyttkens, 1994). Båda respondenterna framför att de inte har blivit kritiserade för utbildningsmöjligheterna som de ger sina anställda. Det går dock att ifrågasätta om de anställdas motivation är inifrånmotiverad eller utifrånmotiverad. Som anställd kan det vara svårt att kritisera utbildningarna eftersom de är skraddarsydda på ett sådant sätt så att de passar in i verksamheten och de anställdas uppgifter. Det behöver alltså inte vara en inifrån motivation där den anställde underordnar sig i strävan om att genomföra sin egen avsikt för vad som denne vill. Istället kan det handla om en utifrånmotivation där den anställde fullföljer avsikten för att inte mista sin plats inom företaget. Lyttkens (1994) menar vidare att det är individens intresse som ska stå i centrum för kompetensutveckling. Hur det är i verkligheten är svårt att bedöma. Det kan dock handla om att de anställda är rädda för att göra misstag eller att ta fel beslut på grund av att den anställde inte besitter de rätta kunskaperna som är nödvändiga. Enligt Lyttkens (1994) har individen fått mer resurser idag än vad hon hade förr vilket innebär att de anställda blir mer beroende av varandra och att kunskaper går att köpas. Delvis stämmer det att anställda har fått mer resurser i form av exempelvis informationsteknik som kan användas i

kompetensutvecklingen. Problemet blir istället att mycket av informationen ska filtreras av individen själv som kanske inte blir så lätt. Den anställde behöver specialisera sig själv inom arbetsuppgifterna och utveckla en expertis inom sitt eget område. Varje anställd kan bli expert inom sitt eget område som i ett helhetsperspektiv kan producera en produkt där ett flertal experter har varit och bidragit med sin kompetens för att utveckla en produkt. Lyttkens (1994) betonar att varje individ inte behöver utveckla en expertis inom alla områden inom företaget. Detta är något som företagen använder sig av genom att anpassa utbildningarna på ett sätt så att det enbart passar inom just det företaget och de arbetsuppgifterna som den anställde är verksam inom. Troligtvis kan detta medföra att motivationen sjunker eftersom de anställda inte har ett helhetsperspektiv på det som utförs och vilken innebörd deras arbete har utifrån ett helhetsperspektiv.

De läromönster som kan kopplas till båda företagen är katedern, mästare och lärling samt dialogens läromönster. Den förstnämnda kan relateras till resultatet som lyfter fram att det händer att interna utbildningar anordnas där någon från företaget kommer för att ge information och utbilda de anställda. Global AB är under en omstrukturering av sitt HR arbete som kommer att innebära att mycket av arbetet kommer att sammanfogas för att alla ska arbeta på samma sätt. En rad utbildningar kommer att anordnas där de anställda kommer att få tillgången till information och eventuellt prova på rent praktiskt innan arbetet kommer att komma igång på riktigt. Detta är en metod som kan relateras till mästare och lärling där de anställda kommer att utbildas av individer som behärskar de nya databaserna.

Inom International Corporation arbetar de anställda med ett antal projekt där dialogens mönster har en stor betydelse för arbetets helhet. Det är genom diskussioner och andra arbetsmetoder som kompetensutvecklingsutbildningar anordnas som på bästa sätt överensstämmer med omgivningens krav.

7.4 Analys utifrån isbergsmodellen

Kahlke & Schmidt (2002) menar att kompetens kan beskrivas som ett isberg där beteendet som utförs är det som finns ovanför vattenytan. Dessa består av färdigheter och kunskaper. När kompetensen inte räcker till kan det innebära att företagen som de är anställda hos vill forma fram ett visst beteende bland de anställda för att öka effektiviteten.

Det handlar i själva verket om en kostnadseffektivisering som kan relateras till Rönnqvist (2001) där kostnadseffektiviseringen kan ses utifrån två olika perspektiv. För det första handlar det om humankapital och den andra inriktningen är ekonomisk som utgår från att en organisations utbildnings- och utvecklingsinsatser är en investering likt alla andra investeringar som ett företag gör. Detta syftar till att vidmakthålla eller förbättra en individs, grupp eller hela organisationens produktiva förmåga genom att forma den så att det passar företaget. Det finns ett antagande om att investering i olika utbildningar eller andra kompetensutvecklingsinsatser enbart görs om det kan anses lönsamt. Detta tankesätt innebär

att det är nödvändigt med en specialisering och en rationell arbetsdelning för att den planerade förändringen ska nås. Vid en allt mer ökad specialisering och arbetsdelning bidrar det troligtvis till ökade skillnader i form av belöningar. Strategier för kompetensutveckling utformas i samband med antaganden av experter som anlitas av ledningen. Det grundläggande antagandet styr arbetet och kan formuleras som mesta möjliga måluppfyllelse till minsta möjliga kostnad (Rönnqvist, 2001).

Det är svårt att se vilka tankar och känslor de anställda har inför utbildningarna. Därmed blir det också svårt att se motivationen och engagemanget som finns hos de anställda. Respondenten för International Corporation menar att genom att erbjuda ständiga kompetensutvecklingsmöjligheter kan engagemanget hos de anställda öka vilket leder till att de blir mer kreativa och innovativa. Kahlke & Schmidt (2002) poängterar att företagen bör komprimera utbildningarna till en nivå så att den blir så specifik som möjligt för själva arbetsprocessen. Men den grundläggande frågan blir då om utbildningarna blir alltför specifika hur den kreativa och innovativa förmågan utvecklas.

7.5 Konsekvenser med kompetensutvecklingsstrategier

Inom International Corporation försvåras möjligheten att erbjuda långsiktiga kompetensutvecklingsplaner som tidigare nämnts. Detta för att företaget inte har några skriftliga eller uttryckliga planer. Konsekvensen blir därmed att det tar längre tid innan ett beslut fattas tills förändringen sker. Det positiva är att detta sätt ger de anställda en större frihet i arbetet och inte bli styrda alltför mycket av regler.

Som tidigare nämnts i resultatet så arbetar de anställda inom HR med att hjälpa linjecheferna, detta har också upplevts som positivt eftersom det avlastar chefernas arbetssituation. Även om linjechefens situation avlastas så ligger det formella ansvaret för kompetensutvecklingen och rapporteringen till HR avdelning fortfarande hos linjecheferna. Samtidigt har varje anställd eget ansvar för att utveckla sin kompetens om så arbetet kräver detta. Inom båda företagen kan HR strukturen i relation till kompetenskartläggning och analys tydligt studeras i form av att de anställda har en uttalad uppgift att kunna kartlägga och identifiera om kompetensnivån hos de anställda är tillräcklig eller om det brister. För att kartlägga kompetensen har International Corporation använt sig av olika undersökningsmetoder med kunder för att fastställa vad den kommande framtiden kommer att ställa för krav.

En motsättning som båda respondenterna finner är att kompetensutveckling innebär en noggrann planering och det behöver finnas tillräckligt med resurser och tid för detta, och det händer att när en utbildning väl är i planeringsfasen blir den inaktuell när marknadens krav förändras. En annan konsekvens är att kartläggningen och analysen är en kontinuerlig process vilket innebär att företagen hela tiden måste ha koll på vilken kompetens som de anställda har och hur den behöver utvecklas. Det kan vara väldigt svårt att bedöma kompetensen och vad

det egentligen är som behöver utvecklas. Detta innebär att utifrån de observationer och utvecklingssamtal med de anställda samt undersökningarna med de större kunderna fastställa vilken kompetens som behövs. Därför anses Lyttkens (1994) teori angående dialogens läromönster vara mycket viktig i det dagliga arbetet. International Corporation nämner att alla anställda inte får tillgången till kompetensutveckling. Dessa anställda arbetar främst på golvet i linjeproduktionen. Ledarnas roll i kompetensutvecklingen innebär ett stort ansvar för kartläggningen och analysen av vad som kan tänkas bli det framtida kompetensbehovet. Samtidigt innehar linjecheferna även ansvaret för rekryteringen och urvalet vid nyanställningar. Utöver detta behöver linjecheferna också utveckla en ledarskapsförmåga där mycket av arbetet innefattar att analysera verksamheten och se vad som krävs för en kompetensutveckling.

Ännu en konsekvens är i samband med utvecklingssamtalen som ofta tar mycket tid och ofta genomförs ett stort antal utvecklingssamtal. Därför ligger mycket i ledarens intresse och förmåga att utföra sådana samtal.

8. Avslutande diskussion

Den avslutande diskussion tar sikte på resultatet och analysen samt att en återkoppling kommer att göras till syftet som var att skapa förståelse för HR arbetets betydelse för lärande och kompetensutveckling inom två olika organisationer. Avslutningsvis kommer förslag på vidare forskning att presenteras.

8.1 Betydelsen av kompetensutveckling – samspel mellan ledning, verksamhet och omvärld

Av undersökningen framkommer det att lärande, kompetens och kompetensutveckling är ett viktigt fenomen som aktivt måste kartläggas och analyseras inom företag. Därför blir individens roll för företaget en betydelsefull resurs eftersom det är genom de anställda som kompetensen tar sig uttryck. Personalfrågorna inom HR arbetet är en viktig del av företagets profil vilket talar om att kompetensutvecklingen är en process som bäst består av de anställdas motivation, engagemang och förmågan att se sin egen roll i verksamhetens helhet.

När det gäller kompetensutvecklingens kartläggning, utveckling och analys så faller detta under linjechefernas ansvar. Ledarna har en utsatt position då de har det största ansvaret att kunna identifiera var kompetensen brister hos de anställda. Detta sker i samspel med det grundläggande ansvaret som är att kunna agera som en bra ledare.

HR arbetets grundläggande syfte med kompetensutvecklingen är svårt att ta fasta på eftersom det formellt inte finns några direkta planer på strukturering och tillvägagångssätt. Inom Global AB sker just nu en omstrukturering av HR arbetet som troligtvis kommer att öka kostnadseffektiviseringen. Det nya HR arbetet kommer att präglas av ett nära samarbete med alla HR avdelningarna oavsett var de befinner sig. Problemet med detta kan tänkas vara de kulturella och omgivningens förhållanden i ett annat land, och vilken påverkan kulturen och arbetsförhållandena har för att kartlägga det framtida kompetensbehovet.

Respondenterna menar att det ska finnas en tydlig koppling mellan arbetet med kompetensutveckling och de mål, affärsidé och policys som finns inom företagen. Om inte detta görs är det möjligt att det inte går att jämföra resultatet i relation till företagets identitet som och de resultaten från tidigare år.

För att kunna få en inblick i hur kompetensutvecklingen fungerar är det viktigt att kunna få en insikt i vilket arbetssätt, strategier, värderingar och förutsättningar som ligger bakom HR avdelningens roll. För att möta de förändringar som företaget kan stå inför bör det finnas flexibilitet och förmåga hos de anställda att möta förändringarna. Det handlar om att skapa en kostnadseffektivitet. En motsättning som finns hos företagen är att kartläggningen är relativt synlig såväl inom som utanför företaget. Det är analysarbetet och identifieringen som är relativt dold för omvärlden. Det betyder att de anställda kan ha det svårt att komma med synpunkter på förbättringar under analysens gång.

8.2 Studiens slutsatser

Av studien framgår det att HR arbetet har en avgörande roll för att kunna identifiera och fastställa vad det är som behövs kompetensutvecklas. HR avdelningarnas uppgift är att kontinuerligt tillgodose att kompetensen hos de anställda är tillräcklig för produktionen. Om kompetensen är bristfällig sker en utredning i relation till vilken typ av kompetens som behövs och hur kompetensutvecklingen ska ske. Det framkommer att HR arbetet kräver att de anställda har en övergripande helhetsbild av företagets verksamhet. Mycket av arbetet görs av linjecheferna som har som uppgift att meddela HR avdelningen vid personalfrågor.

Ledarnas syn på kompetens och kompetensutveckling är att se den som en resurs som ständigt kan utvecklas. Samtidigt poängterades det att kompetensutvecklingen uppfyller en viktig funktion för att kunna uppnå de krav som ställs på marknaden. Det gäller att inte enbart se utvecklingsmöjligheterna utifrån ett individperspektiv utan också från ett företagsperspektiv. För att kunna förstå kompetensutvecklingsmöjligheterna inom företag bör först en förståelse skapas för vilka värderingar som ligger bakom HR arbetet.

Själva sambandet mellan HR arbetet och kompetensutvecklingen är svårt att iakta eftersom mycket av arbetet sker dolt där eventuellt endast kartläggningen är tillgänglig för utomstående men inte själva analysarbetet. För att få en djupare förståelse för kompetensutvecklingen som fenomen krävs det att forskaren har ett helhetsperspektiv som tar sikte på affärsidé, mål och policys men också ha en inblick i affärsverksamhetens struktur, vilka värderingar som finns och vad för omvärldssituation företaget har.

Möjligheten att erbjuda långsiktiga utvecklingsplaner är relativt svårt eftersom det inte alltför ofta finns skriftliga eller direkt uttryckliga planer på hur en kompetensutvecklingen ska ske. Det framkommer att betydelsen av att inte ha några direkta planer skapar en större frihet, men kanske också en större förvirring bland de anställda? Samtidigt försvaras också att skapa direkta kompetensutvecklingsplaner inom HR avdelningen eftersom mycket av arbetet bedrivs i olika projekt, där varje projekt är unik i sin karaktär. Av denna anledning poängterar företagen att större delen av ansvaret ligger hos individen att själv ta initiativet till att kompetensutvecklas.

För att studera vilken strategi som behöver användas så måste en analys av verksamheten göras först för att se över vilken kompetens som behöver utvecklas inför de kommande åren. Det innebär att kunna se företaget ur ett större perspektiv både från kortsiktiga mål och långsiktiga mål. Därefter görs en planering som relateras till företagets behov och vilka krav som ställs.

För att göra en kartläggning innebär det att kunna identifiera vilken sorts kompetens som krävs av kunder. Vidare analyseras den i relation till omvärlden och de strategier som företaget har. Analysen eller kartläggningen ger företaget en insikt i vilka resurser som blir nödvändiga för att utveckla kompetensen hos de anställda. Information om vilka behov som finns och vilka krav som ställs samlas systematiskt in under hela året som sammanställs i en rapport.

8.3 Förslag på fortsatt forskning

Studiens syfte och frågeställningar har mynnat ut i ett antal slutsatser som kan vara intressanta forskningsfrågor för att få en ännu djupare förståelse och inblick i HR arbetet och även kompetensutvecklingen.

Mot bakgrunden och resultatet kan det exempelvis forskas om hur de anställda inom HR avdelningar går tillväga vid rekryteringsprocesser, och hur kompetensen bedöms i rekryteringsprocessen. En annan forskningsinriktning kan ta sikte på om det finns några skillnader mellan större och mindre företag när det gäller kompetensutvecklingsmöjligheter. Det går även att forska om outsourcingen av HR aktiviteterna som har kommit att bli allt mer populärt inom större företag medför förändringar för företaget och de anställda. Samt vilken förändring det kan medföra för linjechefernas roll. En annan närliggande fråga som kan forskas kring är huruvida det finns några likheter och skillnader mellan kompetensutvecklingsmöjligheterna i privata respektive offentliga verksamheter.

9. Referenser

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Antilla, M. (1997). *Kompetensförsörjning*. Falun: Scandbook.
- Armstrong, M. (1987). Human resource management: a case of the emperor's new clothes? *Personnel management*, 19/8 30-35.
- Axelsson, B. (1996). *Kompetens som konkurrenskraft; källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: Norstedts.
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis. National bureau of economic research*. New York: Columbia University.
- Callewaert, S. (2002) *Utbildningsfilosofi, Frankfurtskolans kritiska teori och Pierre Bourdieus sociologi*. I Bjerg, J. [red.] (2002). *Pedagogik en grundbok*. Stockholm: Liber.
- Bjurwill, C. (2001). *A, B, C och D. Vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Carrig, K. (1997). Reshaping human resources for the next century – Lessons from a flying airline. *Human resource management*, 36/2 277-289.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E., Gustavsson, B., Larsson, S. (red.) (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Forsberg, B. et al. (1984). *Att planera utbildning- en bok om utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras*. Lund: Studentlitteratur.
- Hall, J. (1990). *Kompetens i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, J. (1991) *Skapande personalarbete: Kompetens som strategi*. Stockholm: Prisma.
- Jabobsen, D-I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Kommittén om ett nationellt kunskapslyft för vuxna (2000). *Kunskapsbygget 2000: det livslånga lärandet – en sammanfattning av Kunskapslyftskommitténs slutbetänkande*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Liljequist, K. (1999). *Skola och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Lyttkens, L. (1994). *Kompetens och individualisering*. Agenda 2000 - Pedagogiskt uppslagsverk. 1994: 18. Stockholm: Fritzes.

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, H. & Walters, J-A. (1985). Of strategies, Deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

Närings- och teknikutvecklingsverket. (2000). *Kompetens en bristvara? Företagens syn på kompetensförsörjning*. Stockholm: NUTEK.

Roos, G. m.fl. (2004). *Strategi: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Rönnqvist, D. (2001). *Kompetensutveckling i praktiken – Ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld*. Linköping: Parajett AB.

Sandberg, J. & Targarna, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Statistiska Centralbyrån. (1999). *Personalutbildning andra halvåret 1999*. Stockholm: SCB.

Storey, J. et al. (red) (1995). *Human Resource Management – A critical text*. London: Thomson Learning.

Thurén, T. (2003). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Åsberg, R. (2000). *Ontologi, epistemologi och metodologi*. Göteborg : Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet.

Ödman, P-J. (2005). *Tolkning förståelse vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Figur 1. Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*, s. 56. Lund: Studentlitteratur.

Betydelsen av HR arbetet för kompetensutvecklingen

- 1) Vilken betydelse har HR avdelningen för kompetensutveckling?
- 2) Vilken roll innehar HR sektionen för företaget?
- 3) Vad arbetar ni med inom er HR sektion?

Ledarens syn på kompetensutveckling

- 4) Hur definierar du kompetens?
- 5) Vad har du för syn på kompetensutveckling?
 - Är det viktigt? Varför?
- 6) Vilka konsekvenser enligt dig kan uppkomma för organisationen om företaget inte ger individerna möjlighet att lära och kompetensutvecklas?
- 7) Hur upplever du de flesta utbildningar som har till syfte att kompetensutveckla?
- 8) Vad är positivt och negativt med utbildningarna enligt dig?

Strategier för kompetensutveckling

- 9) Vilka förändringar hoppas ni på att skapa med hjälp av kompetensutvecklingen på kort sikt?
- 10) Vilka förändringar hoppas ni på att skapa med hjälp av kompetensutvecklingen på lång sikt?

Kartläggning av kompetensutvecklingsbehov

- 11) hur kartlägger ni kompetensbehovet inom organisationen.
- 12) Vad är de anställdas inställning till kompetensutveckling?
 - Är de intresserade?
- 13) Har de anställda någon makt över utbildningarna som erbjuds? Kan de påverka innehållet?
- 14) Använder ni er av externa utbildningar för att främja till kompetensutveckling?
- 15) Hur väljer ni ut vilka som får tillgång till dessa utbildningar?
- 16) Hur vet ni vilken kompetens som behövs i framtiden?