

HR:s egna möjligheter till kompetensutveckling inom statlig sektor

Av: Simone Berg Rezainejad

Handledare: Susanna Leijonhufvud
Södertörns högskola | Institutionen för kultur och lärande
Kandidatuppsats 15 hp
Pedagogik | höstterminen 2020



HR professionals' opportunities for competency development in governmental organisations

Abstract

The HR industry is a fast-growing and rapidly developing field setting high demands on HR-professionals to keep abreast of change. The purpose of this thesis is therefore to explore the possibilities HR-professionals in governmental organisations have in order to develop their HR-competencies. In order to do this the thesis has sought out to explore what motivates competency development and how it is put into practice by interviewing four HR-professionals. The analysis has been conducted with the help of the theory of Situated learning. The result of the thesis is that HR-professionals develop their HR-competencies both through formal and informal learning although they prefer to use informal learning through their communities of practice. The tasks conducted by HR-professionals as well as their formal education differ to a vast extent which acts as a motivation for competency development. Another factor which motivates HR-professionals' competency development is that the HR field is rapidly changing which sets high demands on them, both through their organisations and through the individuals themselves, to continuously learn in their profession.

Key words: praktikgemenskaper, HR-personal, lärande, kompetensutveckling, statlig sektor.

Innehållsförteckning

Abstract	2
1. Inledning.....	5
1.1 Syftet.....	6
1.2 Begreppen kompetens och kompetensutveckling.....	6
2. Bakgrund	7
2.1 HR-personal.....	8
2.2 HR-funktionens historiska framväxt.....	10
2.3 Organisationer och det speciella med offentlig sektor.....	11
2.4 Livslångt lärande och en arbetsmarknad som är stadd i ständig förändring.....	13
3. Situerat lärande.....	13
4. Metod.....	15
4.1 Kvalitativ intervju.....	15
4.2 Urval	16
4.3 Etiska överväganden.....	17
4.4 Databeskrivning	18
4.5 Intervjuernas genomförande	18
4.7 Abduktiv ansats.....	19
5. Resultat och analys.....	20
5.1 Respondenterna.....	20
5.2 Organisatoriska förutsättningar.....	21
5.3 Realisering av kompetensutveckling	22
5.3.1 Formellt lärande	23
5.3.2 Informellt lärande genom nätverk.....	24
5.3.3 Erfarenhet som kompetens och grund till lärande	25
5.4 HR - en bransch stadd i förändring.....	26
5.4.1 Organisatoriska förväntningar på individen.....	26
5.4.2 Individens egna förväntningar och ansvar	27
6. Diskussion	28
6.1 Realisering av HR-personalens möjlighet till kompetensutveckling.....	28
6.2 Motivet för kompetensutveckling för HR-personal.....	30
6.3 Diskussion av teori.....	31
6.4 Metoddiskussion	32
6.5 Implikationer.....	32
6.6 Förslag till vidare forskning.....	33
Referenslista	34
Bilaga 1.....	37
Missivbrev	37

Bilaga 2.....	38
Intervjuguiden.....	38

1. Inledning

På en arbetsmarknad som präglas av snabba förändringar är det högt prioriterat bland många organisationer att arbeta med kompetensutveckling. Möjligheter till kompetensutveckling och lärande bidrar till att organisationer ses som legitima, att de är konkurrenskraftiga och hållbara samtidigt som det bidrar till arbetstagarnas psykosociala hälsa (Becker, Kernan, Clark & Klein 2015). Kompetensutveckling realiserar på olika sätt i olika organisationer, målet är att den ska upplevas *skapa värde* för medarbetarna, vilket i förlängningen även bidrar till framgång för organisationen. Att skapa värde innebär inte endast ett värde i förhållande till lön utan även att öka individens kunskaper, färdigheter, relationer, upplevelser och värderingar (Hansson 2005). Medarbetarnas kompetens är dock en färskvara och den måste ständigt utvecklas i takt med att samhället, organisationen och individen förändras (Hansson 2005). Detta medför, enligt Ellström och (i Kock, 2010), att organisationer behöver allokera en betydande del resurser vad avser kompetensutveckling och utbildning.

Det finns inga lagar kring vem som ska tillse kompetensutvecklingen inom en organisation eller hur den ska realiserar, men ansvaret för detta brukar oftast falla på styrelsen eller Human Resource-specialisterna (Hansson 2005). Ulrich och Brockbank (2007) anser att Human Resource-personal spelar en viktig roll för att öka organisationens konkurrensfördelar genom att utveckla kompetenserna hos medarbetarna. *Human Resources*, i korthet hädanefter kallat HR, är ett yrke som spänner över ett brett område och det är i ständig förändring med starka yttre påtryckningsfaktorer i form av de nya villkor på arbetsmarknaden som uppkommer över tid. Enligt Ulrich och Brockbank (2007, s. 278) förespråkar HR ofta utveckling för andra medarbetare men ”glömmer alltför ofta att satsa på sin egen utveckling”. Vidare anser Ulrich och Brockbank (2007) att det är av vikt att HR-personal själva har möjlighet till lärande, speciellt med hänsyn till ökade krav på yrkesrollen och förändrade affärsförhållanden. Med anledning härav behöver HR-personal ständigt uppdatera sina kompetenser. Eftersom HR-branschen ständigt förändras och HR-personalen ofta har en viktig roll i organisationer med att stödja övrig personals kompetensutveckling vill jag undersöka om HR själva upplever att de får möjligheter till kompetensutveckling och på vilket sätt den i så fall realiserar.

Utifrån tidigare studier finns det ett behov av att undersöka HR-personalens egna möjligheter till kompetensutveckling eftersom arbetsuppgifterna som inbegrips i HR-området är breda och det inte finns tydligt definierade kompetenser som yrkesgruppen ska besitta (Berglund 2002; Hällstén et al. 2017). Fältet är relativt outforskat; det finns få tidigare studier om HR-

personals egna möjligheter till kompetensutveckling samt hur den offentliga sektor de verkar i påverkar dessa möjligheter. Däremot har det framkommit i en HR-undersökning från 2017 (Hällstén et al. 2017) att HR-personal i statlig sektor har mindre möjligheter till kontroll och beslutsfattande än övriga sektorer. På grund av detta resultat vill jag utforska HR-personalens upplevelser av egna möjligheter till kompetensutveckling som arbetar inom just statlig sektor.

1.1 Syftet

Syftet med uppsatsen är att undersöka HR-personals upplevelser av möjligheten till kompetensutveckling inom statlig sektor. Jag ämnar förstå vad som motiverar HR-personalens kompetensutveckling och hur kompetensutvecklingen kommer till uttryck utifrån deras egna upplevelser genom att besvara följande frågor:

- Hur realiseraras kompetensutveckling på individ- respektive organisationsnivå?
- Hur motiveras kompetensutveckling för HR?

1.2 Begreppen kompetens och kompetensutveckling

För att ta fasta på begreppet *kompetensutveckling* måste även begreppet *kompetens* definieras. Ellström (1992, s. 21) beskriver *kompetens* som ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext”. Enligt Ellström (1992) handlar kompetens om individens förmåga att framgångsrikt identifiera och utföra ett arbete och utvidga tolknings-, handlings- och värderingsutrymmet som arbetet erbjuder. Vidare anser Ellström (1992) att *kvalifikation* och *yrkeskunskande* ofta vävs in i kompetensbegreppet eftersom dessa begrepp korrelerar för mycket med varandra för att ha en specifik innebörd. Till skillnad från Ellström (1992) anser Eraut (2004) att *kompetens* även definieras av att möta andras förväntningar. Det vill säga är kompetens beroende av hur andra, till exempel en kollega eller chef, anser att individens arbetsinsats stämmer överens med deras förväntningar. Kompetens blir på så sätt något föränderligt, vad som räknas som kompetens förändras över tid och i takt med att arbetslivet och arbeten förändras (Eraut 2004). Kompetensbegreppet är därför kontextberoende; vad som anses vara kompetens är avhängigt av det lokala sammanhanget (Ellström 1992).

Det går även att skilja mellan *formell* och *faktisk kompetens* (Ellström 1992). Formell kompetens är de utbildningserfarenheter individen har i form av formell examen, intyg eller diplom från kurser (Ellström 1992). Faktisk kompetens är individens samlade erfarenheter som används för att möta en arbetssituation (Ellström 1992). Dessa två kompetenser överensstämmer inte alltid i praktiken, formell kompetens kan inte alltid översättas till faktisk kompetens och vice versa (Ellström 1992). Denna studie kommer undersöka hur HR-personal upplever kompetensbegreppet utifrån andras förväntningar (organisationen och andra kollegor) men framförallt utifrån Ellströms (1992) definition där kompetens är individens handlingsförmåga i relation till en uppgift. Detta eftersom jag är intresserad av hur intervjupersonerna upplever att deras möjligheter till kompetensutveckling är kopplat till hur de själva uppfattar att de kan utföra deras arbetsuppgifter.

Kompetensutveckling definieras enligt Nilsson et al. (2018) som aktiviteter för medarbetarna som syftar till att utveckla deras befintliga kompetenser, med den önskvärda effekten att lära sig det som behövs för att utföra sitt arbete. Nilsson et al. (2018) förklarar att utveckling anses vara ett positivt händelseförlopp där syftet är kopplat till framsteg och förbättring. Enligt Ellström (i Kock 2010) innebär kompetensutveckling en individrelaterad utveckling såväl som en organisationsrelaterad utveckling. Organisationens kompetensutveckling kan till exempel ske genom formell och icke-formell utbildning, eller som lärande i det dagliga arbetet och planerade förändringar av arbetsuppgifter (Ellström i Kock 2010). På individnivå kan kompetensutveckling innebära alla de olika processer för lärande som utvecklar individens kompetens (Ellström i Kock 2010). Nilsson et al. (2018) anser vidare att kompetensutveckling förutsätter lärande, det är ett samspel mellan utvecklingserbjudanden från organisationen och ett utvecklingsengagemang från individen. I den här studien kommer jag att undersöka HR-personalens upplevelse av kompetensutveckling utifrån både formell och icke-formell utbildning.

2. Bakgrund

I följande avsnitt presenteras studier och tidigare forskning inom ämnesområdet. Detta följs av ett avsnitt om vad HR-arbete innebär, vilka arbetsuppgifter som innefattas i det samt yrkets historiska framväxt. Därefter kommer ett avsnitt om offentliga organisationer och hur de skiljer sig åt från privata organisationer. Sist följer ett avsnitt om den arbetsmarknad HR verkar i idag samt vilka krav det ställer på organisation och individ.

2.1 HR-personal

Enligt Berglund (2002) har HR-personal en nyckelroll att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal där kompetensutveckling spelar en nyckelroll på företaget däremot är det svårt att identifiera vilka kompetenser yrkesgruppen själva ska besitta. Berglund (2002) har studerat de diskurser som skapas där yrkesgruppens kompetens förhandlas. Studien bygger på fyra del-studier: intervjuer av HR-chefer från olika företag och branscher, en studie av hur yrkesidentiteten diskuteras i *Personal & Ledarskap*¹, deltagande i en erfarenhetsgrupp för HR-chefer samt en deltagande observation hos Akademikerförbundet SSR där de behandlade HR:s yrkesroll (Berglund 2002). Det som Berglund (2002) presenterar i sin studie är att HR-yrket innefattar flera olika roller i form av servicerollen, den konsultativa rollen och den strategiska rollen. Servicerollen innefattar HR-administration som löneadministration och avtalsfrågor. Den konsultativa rollen innebär att vara rådgivare till linjechefer och den strategiska rollen avser framtagande av personalstrategier som speglar företagets utvecklingsplaner. HR-personalen hoppades kunna minska tiden som ägnades åt servicerollen till fördel för de konsultativa och strategiska rollerna. Eftersom HR-arbetet innefattar en så stor bredd av arbetsuppgifter är det därför svårt att identifiera vilka kompetenser, totalt sett, som behövs inom yrket. I samtliga delstudier visade det sig att HR-personalen försökte lyfta fram och tydliggöra sin kompetens för att få högre legitimitet och status inom sin organisation. Samtidigt återkom reflektioner i den samtida offentliga diskursen samt bland HR-cheferna att de kände att deras kunskap och erfarenhet värderades som otillräcklig i jämförelse med andra yrkesgrupper i organisationen som till exempel ekonomerna (Berglund 2002).

År 2017 genomfördes en enkätundersökning av HR-personal i Sverige med syftet att kartlägga vad HR-yrket innebär, hur organisationer arbetar med HR och utmaningar i HR-arbetet (Hällstén et al. 2017). Enkäten hade 383 svarande, där en medel-respondent var en heltidsarbetande kvinna på 46 år som är HR-chef och har arbetat med HR-frågor i 14 år. Mer än hälften (58 %) hade en utbildning från ett personalvetarprogram. Annars fanns det en stor spridning bland respondenternas ämnesbakgrunder, där de flesta var utbildade inom beteendevetenskap men där det även förekom HR-personal med bakgrund inom teknik, humaniora, juridik, ekonomi och övrig samhällsvetenskap. HR-personal fanns inom allt ifrån

¹ Personal & Ledarskap är en svensk tidskrift inom person & human resources.

små organisationer, med några få anställda, till stora med flera hundra tusen anställda. Vidare var de anställda i olika sektorer med en viss övervikt för privata sektorn. HR-personalen hade en variation av befattningar där HR-chef, HR-business partner och HR-specialist var de vanligaste förekommande bland studiens respondenter. Enligt resultaten är de tre vanligaste arbetsuppgifterna för HR-medarbetare: arbetsrätt, förhandling och avtal, ledar- och organisationsutveckling samt bemanning rekrytering och uppsägning. Arbetsuppgifterna varierade dock beroende på respondenternas HR-befattning. Vidare visade studien att HR-personal fördelar tiden relativt jämnt mellan tre olika HR-områden där det operativa arbetet tog mest tid (42 %) följt av det administrativa (31 %) och därefter det strategiska (27 %). Studien undersökte även HR-personalens möjlighet till inflytande och kontroll vad gäller arbetsautonomi som att påverka arbetsschema och arbetstakt kontroll över beslut om vilka tjänster som ska utföras, samt budget och organisatoriska förändringar. Vad gällde kontroll över beslut upplevde respondenterna att de hade stor kontroll över beslut men att sällan fick fatta dem själva. Däremot hade HR-medarbetare i statliga organisationer minst kontroll vad avser att fatta beslut jämfört med privat tjänstesektor, privat industrisektor och kommun.

Vad gäller kompetenser och HR-personalens möjligheter till kompetensutveckling ansåg 72 % av HR-medarbetarna att de hade den kompetens som krävdes för att möta HR-utmaningarna där de tre högst skattade utmaningarna var: förbättra den strategiska rollen, kunna mäta och visa med siffror hur HR-funktionen bidrar till verksamhetens resultat samt att kunna påverka strategiska beslut inom verksamheten (Hällstén et al. 2017). HR-personalen ansåg att de i hög utsträckning hade god möjlighet till kompetensutveckling i arbetet och 80 % deltog i utvecklingsaktiviteter varje år, där de som arbetade mot högsta ledningen skattade högst (83 %). Denna studie pekar på att HR-personal med lång arbetslivserfarenhet i branschen och de med höga positioner som exempelvis HR-chef har goda möjligheter till egen kompetensutveckling, i synnerhet de som arbetade mot högsta ledningen. Det som studien inte belyste var om HR-personal med kortare arbetslivserfarenhet hade lika bra möjligheter till kompetensutveckling. Studien undersökte inte heller om HR-personalens möjligheter till kompetensutveckling var avhängig av i vilken sektor de arbetade inom eller vilka typer av arbetsuppgifter eller roller som de hade.

Enligt Bailey (2015) är det svårt för yrkesprofessionella att hålla sina kunskaper, egenskaper och kompetenser uppdaterade på en arbetsmarknad som kräver snabb vidareutveckling. Vidare lyfter Bailey (2015) att majoriteten av den tidigare forskningen om HR-personals

möjligheter till lärande på arbetsplatsen framförallt har rört sig kring formell utbildning och hur det påverkar det professionella lärandet. Forskning om HR-personals icke-formella lärande är något som förekommer i mindre utsträckning och det är något Bailey (2015) fokuserade på genom att utföra en kvalitativ studie av HR-personal i Skottland. I studien utförde Bailey (2015) intervjuer med 17 anställda inom HR-yrket i Skottland angående deras upplevelser av professionell utveckling och vilken roll icke-formellt lärande hade i det. Resultatet visade att de flesta respondenter tyckte att formella kompetenser är viktiga för statusen och legitimiteten av HR-yrket. Däremot upplevde de att deras studier innan arbetslivet troligen inte skulle vara tillräckliga för att möta alla arbetsuppgifter i yrket. Det som betonades bland respondenterna var behovet att hålla sig uppdaterad, att det förekommer på många olika sätt, att det är en del av HR-yrket och att de upplever professionell utveckling som något vilket möjliggör deras förmåga att vara till nytta. Baileys (2015) studie visar att professionell utveckling sker regelbundet och är en del av deras dagliga arbete. Framförallt ringade respondenterna in erfarenhetsbaserade upplevelser som det bästa sättet att utveckla sin kompetens och kunskap samt att de ofta var villiga att ta ansvar för deras egen utveckling även om de också behövde hjälp från sina kollegor och organisation för att göra det. Respondenterna menade att de ofta använde sig av informella sätt att lära sig genom sociala aktiviteter. Till exempel använde de sig ofta av olika samarbeten med kolleger eller nätverkande. Vad gäller det formella lärandet föredrog de korta praktiskt orienterande utbildningar samt mindre formella utbildningsevenemang.

2.2 HR-funktionens historiska framväxt

HR-arbetets ursprung härleds tillbaka till 1920-talet där ansvaret låg i det personalsociala arbetet men där personalledningen sköttes av *linjechefer*. Linjechef var en chef för ett specifikt funktionsområde inom en organisation som också hade ansvaret för personalfrågor i sin tjänst. Det fanns ett starkt individfokus och målsättningen var ofta att förbättra arbetarnas villkor under industrialiseringen (Ulfsdotter Eriksson 2013). Under 1950- och 1960-talen utvidgades personalfunktionens personalarbete till att även ansvara för mer specialiserade delar i personalarbetet för att avlasta linjecheferna. HR-arbetet hade dock fortfarande ett starkt individfokus men utvecklades successivt till ett personaladministrativt arbete kopplat till arbetstagarnas ”anställningsresa” (Ulfsdotter Eriksson 2013). Dessa uppgifter innefattar allt från rekrytering, introduktion av anställning, lönesättning, utveckling, rehabilitering vid behov och avslutning av anställning (Boglund, 2013; Ulfsdotter Eriksson 2013).

Begreppet HR – Human Resource myntades på 1950-talet av konsulenten och författaren Peter Drucker eftersom han ville att medarbetarna skulle ses som en *resurs* istället för en belastning och *kostnad* (Tengblad 2000). Enligt Granberg (2011) dröjde det dock fram till 1980-talet innan Druckers synsätt började prägla personalarbetet det vill säga att personalen började värderas som en resurs och att deras kompetens värderades som en konkurrenskraft mot andra organisationer vilket medförde att personalfrågorna fick större betydelse på ledningsnivå i företagen. Under detta årtionde började HR-termen också användas mer i Sverige dels för att det skedde ett internationellt utbyte av frågor om personalarbetet, dels för att HR:s fokus skiftade från den inre effektiviteten till fokus på omvärlden (Granberg 2004). Under 1980-talet fick således HR-funktionen ett mer strategiskt inriktat arbete och linjecheferna fick istället ett decentraliserat personalansvar.

Ulrich och Brockbank (2005) har delat in modernt HR-arbete i två olika kategorier som vittnar om denna historiska ändring av arbetsuppgifter: *transaktionella* och *transformativa* uppgifter. Transaktionella uppgifter har en personaladministrativ karaktär och är ofta repetitiva till exempel lönehantering eller pensionsadministration. På grund av det anser Ulrich & Brockbank (2005) att transaktionella uppgifter i så stor mån som möjligt borde standardiseras genom till exempel IT-support eller självservice. De transformativa uppgifterna är mer komplexa och kräver expertkompetens hos HR-specialister. Enligt Ulrich & Brockbank (2005) borde HR-personalen som arbetar med transformativa uppgifter därför ha ett tätt samarbete med chefer och medarbetare med ett starkt fokus på resultat och utveckling, det vill säga en mer strategisk dimension. Trots att HR-personal idag arbetar mer strategiskt (Boglund et al. 2013) finns det fortfarande en variation av arbetsuppgifter som HR-personal utför. Enligt Berglund (2002) upplever många HR-avdelningar fortfarande att arbetet är av traditionellt HR-administrativ-karaktär, det vill säga innefattande transaktionella arbetsuppgifter. Även HR-undersökningen från 2017 (Hällstén et al. 2017) visade på denna splittring av arbetsuppgifter där HR-personal tillbringar nästan en tredje del av sin arbetstid på administrativt arbete (27 %) bredvid operativa (42 %) och strategiska uppgifter (27 %). Detta tyder på att HR-personalens arbetsuppgifter fortfarande är väldigt varierande, vilket också innebär en svårighet att definiera vilka kompetenser som krävs för yrket.

2.3 Organisationer och det speciella med offentlig sektor

Eftersom studiens syfte är att undersöka HR:s möjlighet till kompetensutveckling inom statlig sektor är det viktigt att först definiera ut vad offentlig sektor är och hur den skiljer sig från privat sektor. Inom den offentliga sektorn inbegrips bland annat region, kommun och stat. Offentlig sektor är till skillnad mot privat sektor politiskt styrd och finansieras av skatteintäkter eller politiskt bestämda avgifter (Christensen 2005). Offentliga organisationer har en folkvald ledning som de svarar inför, vilket innebär att de handlar på uppdrag av politiskt valda organ och styrs genom ett skriftligt lag- och regelverk (Christensen 2005). Christensen (2005) anser att offentliga organisationer är multifunktionella. Detta innebär att de måste ta hänsyn till motstridiga krav bland annat politisk styrning, medbestämmande från anställda, förutsägbarhet, likabehandling och kostnadseffektivitet. Den privata sektorn är en verksamhet inom det privata näringslivet som inte tillhör stat, kommun eller region (Christensen 2005). De arbetar mot grundläggande mål som inkomster, vinst och ekonomiskt överskott (Christensen 2005). Dessa företag behöver inte förehålla sig till en politisk styrning som de offentliga behöver göra.

De flesta organisationer drar nytta av den konkurrensfördel som skapas genom att kompetensutveckla sina medarbetare, oavsett om det är i den offentliga eller privata sektorn (Christensen 2005). Ellström och Kock (1993) förklarar att det finns skillnader i förutsättningarna för kompetensutveckling i de två sektorerna, framförallt ur ett kontextuellt perspektiv. Det som påverkar en verksamhetsstrategi kring kompetensutveckling är inre och yttre faktorer som verkar i samspel. Den yttre kontexten är omgivningsfaktorer som politiska beslut, ekonomiska resurser, utbildningspolitik, arbetsmarknad, teknologisk utveckling och institutionell omgivning (1993). De faktorer som utgör den inre kontexten är mänskligt-sociala, teknologi, organisationsstruktur och övergripande mål, strategier och uppgifter. Enligt Ellström och Kock (1993) är den inre och yttre kontexten inte avgörande för en organisations kompetensutvecklingsstrategi eller praxis, snarare främjar eller begränsar kontexten beslut om kompetensutveckling inom organisationen.

Enligt Ellström och Kock (1993) finns en större komplexitet i den yttre kontexten för offentlig sektor. Ett exempel på denna komplexitet är att det finns ett större allmänintresse som en verksamhet behöver ta hänsyn till inom den offentliga sektorn samtidigt som det finns krav på kostnadseffektivitet. Författarna anser att när en organisation är finansierad av skattepengar och ska producera kvalitativa tjänster ökar kravet på legitimitet från omgivningen. De

motstridiga yttre kraven på offentliga verksamheter anser Christensen (2005) gör att det är särskilt utsatta för kritik.

2.4 Livslångt lärande och en arbetsmarknad som är stadd i ständig förändring

I dagens samhälle uppmanas individer att ständigt eftersträva samt uppnå ett kontinuerligt lärande (Jarvis 2007). Individer behöver en fortgående lärprocess för att kunna vidga sin kompetens och bli mer kvalificerad i sin yrkesroll. Globaliseringen har skapat ett samhälle präglad av snabba förändringar som ständigt är i utveckling. Enligt Bailey (2015) är det svårt för yrkesprofessionella att hålla sina kunskaper, egenskaper och kompetenser uppdaterade på en arbetsmarknad som kräver snabb vidareutveckling. Detta har medfört att lärande har fått en mer central roll i samhället jämfört med förr. Det har även skapat högre krav på individen att vara aktiv i sin egen utvecklingsprocess (Jarvis 2007). HR-medarbetares förmåga att lära sig blir viktig när affärsförhållanden förändras och ökande krav och förväntningar ställs på HR från aktörerna (Ulrich & Brockbank 2007). *Agility* är ett begrepp som Ulrich och Yeung (2019) anser blir allt viktigare för organisationer, vilket innebär smidighet och kvickhet. Att vara smidig och kvick innebär att individen ska kunna lära sig kontinuerligt, agera snabbt och kunna förändras med flexibilitet. Det räcker inte enligt Ulrich och Yeung (2019) att endast ha HR-avdelningar för att kunna applicera kvickhet och smidighet i andra delar av organisationen, HR-avdelningen bör även agera som förebilder för resten av organisationen genom att själva använda sig av kvickhet. För att kunna vara strategisk och förutspå framtida krav inom organisationen krävs det enligt Ulrich och Yeung (2019) att individen har förmågan att vara agil i sin yrkesroll. Lärandet måste alltså ske kontinuerligt och livslångt, det räcker inte att endast lära sig vid specifika tillfällen längre så som en grundutbildning i beteendevetenskap eller ekonomi (Jarvis 2007). Enligt Jarvis (2007) innebär lärande både formella utbildningar samt informellt lärande i vardagen. Inom ramen för vuxenlärande kan kompetensutveckling enligt Ellström (i Kock 2010) definieras som en sammanfattande beteckning för olika åtgärder som kan påverka utbudet av kompetens inom en verksamhet.

3. Situerat lärande

Vad som upplevs som kompetens och kompetensutveckling för HR-personal kan tänkas variera mellan olika roller och organisationer – lärande och mening sker utifrån olika kontexter. Lave & Wenger (1991) är två kunskapsteoretiker som har studerat lärande i

bestämda situationer. Det är med andra ord situationen som avgör hur lärandet kan ske – alla situationer är situerade. Vidare anser de att lärande varken är endast en kognitiv process eller en social praktik i individens omgivning. För att förstå lärandet i sin helhet behöver båda aspekterna studeras och förstås. De hävdar att *situerat lärande* är ett grundläggande perspektiv på en social kontext vilken beskrivs som individens relation till exempelvis: aktiviteter, mening, förståelse och lärande.

Lärandet förutsätter dock att individen aktivt deltar i den situerade aktiviteten och i sin *praktikgemenskap* (Lave & Wenger 1991). Praktikgemenskap definieras som ett nät av relationer mellan personer, aktiviteter och omvärlden i förhållande till andra praktikgemenskaper. Individer kan ingå i praktikgemenskaper på flera olika nivåer och i olika storleksgrupper (Wenger 1998). Är individen anställd i en större organisation kan den ingå i den större företagsgemenskapen men även i mindre gemenskaper på lägre nivåer och storlek som projektgrupper, avdelningar eller fikagrupper (Wenger 1998). Möjliga praktikgemenskaper i denna studie skulle kunna vara HR-personalens arbetsgrupp och projektgrupper men även HR-kollegor i andra nätverk utanför den egna organisationen.

Hur en individs deltagande och lärande i situerade praktiker förändras beskriver Lave och Wenger (1991) inom begreppet *legitimt perifert deltagande*. Legitimt perifert deltagande innebär att en individ släpps in i ytterkanten i arbetsgrupperna men genom att delta lär den sig av gruppen och rör sig sakta mot arbetsgruppens centrum; kunskapsbanan är således inåtgående. Legitimt perifert deltagande handlar därför om hur en individ går från att vara *novis* till *expert* inom praktikgemenskapen. I min studie använder jag teorin om situerat lärande för att förstå hur HR-medarbetare lär sig på sin arbetsplats genom kompetensutveckling för att bli en *fullvärdig medlem* av en praktikgemenskap. Med expert/fullvärdig medlem menas att individen är erfaren och kunnig inom den praktikgemenskap som den befinner sig i (Lave & Wenger 1991). Individen kan bli en fullvärdig medlem genom att lära sig färdigheter och kompetenser dels genom att härma de erfarna i praktikgemenskapen, dels genom att själva utföra uppgifter Lave & Wenger (1991). Det vill säga att lärande sker i samspel mellan människor och är ett resultat av ett samspel mellan arbetsplatsens erbjudande och individens engagemang (Gustavsson 2007).

Det situerade lärandet slutar däremot inte när individen blir en fullvärdig medlem i en praktikgemenskap, snarare handlar det om en konstant pågående process (Lave & Wenger

1991) där olika praktikgemenskaper kan stå i fokus. När individen aktivt deltar i olika praktikgemenskaper kan dessa gemenskaper sammanlänkas genom denna individ, vilket möjliggör att lärandet sträcker sig över organisatoriska gränser och kunskaper och på så sätt kan komma till användning inom flera olika praktikgemenskaper (Wenger 1998). Individen kan föra över kunskap och kompetens från en praktikgemenskap till en annan. Praktikgemenskaperna kan även sammanlänkas genom olika objekt som olika praktikgemenskaper kan organisera sig kring (Wenger 1998). Dessa objekt kan till exempel vara dokument, koncept eller olika artefakter där praktikgemenskaper kan få utbyte med andra gemenskaper (Wenger 1998).

4. Metod

Ontologi och epistemologi handlar om grundantaganden för vad verklighet och kunskap är (Sohlberg & Sohlberg 2019). Sohlberg och Sohlberg (2019) anser att all forskning bedrivs utifrån särskilda utgångspunkter baserat på de referenser forskaren använder sig av. Genom att använda sig av vissa referenser ansluter sig forskaren till en forskningstradition, ett så kallad paradigm (Sohlberg & Sohlberg 2019). Alla paradigm har sin särskilda ontologi, vilket bestämmer epistemologin och metodologin. Forskaren ska välja den metodansats som är till störst hjälp för att förstå ämnet som studeras på ett nytt sätt (Fejes & Thornberg 2015).

I min studie är jag intresserad av HR-personalens egna upplevelser av kompetensutveckling (lärande). Det ontologiska perspektivet på min studie är därför att världen är tolkningsbar, det existerar inte en enda sann verklighet. I teorin om situerat lärande sker lärande genom deltagande, det sker i en situation där den kroppsliga närvaron är en betingelse för lärandet (Hyldgaard 2008). Människor är sociala varelser och kunskap blir kunskap först när den kommer sig till uttryck i ett socialt sammanhang (Wenger 1998). Situerat lärande innebär att lärande sker i en social praxis först genom legitimt perifert deltagande och successivt, genom lärande, in mot det centrala (Lave & Wenger 1991). Den epidemiologiska ansatsen är därför att kunskap är relationell; kunskapsinhämtning och lärande sker endast om både individen aktivt deltar i en praktikgemenskap men även att de fullvärdiga medlemmarna i praktikgemenskapen lär individen sina kunskaper.

4.1 Kvalitativ intervju

Jag ämnar förstå HR-personalens upplevelser av möjligheten till kompetensutveckling och hur den realiserar genom ord och inte kvantifiering, varför kvalitativ metod är bättre lämpad

för min studie (Kvale & Brinkmann 2014). Enligt Bryman (2018) fokuserar kvalitativ forskning på att tolka och förstå den sociala verkligheten utifrån individers upplevelser och erfarenheter. Ahrne och Svensson (2015) beskriver vidare att kvalitativ metod är användbar när studien utgår från individens upplevelser och tankar kring ett ämne, i denna studie: kompetensutveckling.

Genom intervjuer strävar forskaren efter att förstå intervjupersonens tankar och idéer. Forskaren vill förstå hur intervjupersonen upplever världen (Kvale & Brinkmann 2014). Semi-strukturerade intervjuer används i min studie som datainsamlingsmetod eftersom strävan är att fånga HR-personalens upplevelser och tankar kring deras möjlighet till kompetensutveckling (Fejes & Thornberg 2015). Semi-strukturerade intervjuer är en intervjuform som utgår från en intervjuguide där samma frågor ställs till samtliga respondenter (Denscombe 2018) men med en flexibilitet att anpassa ordningsföljden utefter deltagarens svar eller ställa följdfrågor. Frågorna har även öppna svarsmöjligheter. En semi-strukturerad intervju skapar på så sätt utrymme för deltagarna att utveckla sina svar (Denscombe 2018). Enligt Bryman (2018) är det till fördel att vara flexibel och anpassa sig efter respondenternas svar i en intervju eftersom det är viktigt att fånga upp respondenternas upplevelser och vad de tycker är viktigt i förhållande till ämnet. Ahrne och Svensson (2015) lyfter vidare att fördelen med intervjumetoden är att forskaren får en mer nyanserad och utvidgad bild av företeelser än från enkätstudier. Intervjumetoden kan ge en mer nyanserad och utvidgad bild av företeelser eftersom metoden ger respondenterna möjlighet att beskriva och utveckla sina tankar och upplevelser.

4.2 Urval

Respondenterna som har intervjuats i min studie arbetar inom HR i statliga organisationer. Jag har valt detta urval eftersom det är ett tämligen outforskat fält; det finns få tidigare studier om HR-personals egna möjligheter till kompetensutveckling samt hur den offentliga sektorn verkar i påverkar dessa möjligheter. HR-undersökningen från 2017 (Hällstén et al. 2017) som undersökte HR-personals möjligheter till kompetensutveckling belyste att HR-personal inom statlig sektor hade färre möjlighet till beslutsfattande och kontroll än övriga sektorer varför jag intresserar mig för att undersöka de specifika möjligheterna för just denna grupp.

På grund av den rådande pandemin och den korta tiden att utföra studien genomfördes ett icke-sannolikhetsurval – bekvämlighetsurval. Detta urval medför en fördel för ett småskaligt forskningsprojekt eftersom det är snabbt och enkelt att hitta respondenter (Ahrne & Svensson 2015). För att hitta respondenter till studien vände jag mig till Facebook-gruppen ”Nätverk HR”. Detta urval ledde till att jag intervjuade endast de som jag inte hade en personlig relation till. En negativ aspekt med denna urvalsmetod är att det finns en risk att personer med särskilda intressen inom ämnet hör av sig vilket skulle kunna ge en viss partiskhet i empirin. Respondenterna i denna studie uttryckte sedan i intervjuerna att de var väldigt intresserade av ämnet och flera sa även att erbjudandet av goda möjligheter till kompetensutveckling var en av anledningarna till att de sökte sin nuvarande tjänst, vilket tyder på att det kan finnas en viss partiskhet i empirin.

Vad gäller antalet respondenter som behövdes för studien använde jag mig av en kontinuerlig preliminär analys av det insamlade materialet under tiden för intervjuerna. Detta innebar att jag kunde få en uppfattning om när en kvalitativ ”mättnad i materialet” uppnåddes (Ahrne & Svensson 2015). Konkret innebar det att jag inte intervjuade fler personer för min studie när jag, genom de preliminära analyserna av det insamlade materialet, började känna igen svar och svarsmönster i intervjuerna; då visste jag att det hade uppnåtts en mättnad. Efter fyra intervjuer visste jag att en mättnad hade uppnåtts varför jag inte intervjuade fler respondenter efter det.

Respondenterna i min studie visade sig ha olika befattningar och arbetsuppgifter inom HR-yrket samt arbetade vid olika statliga organisationer. Jag valde att inte precisera storleken på organisationerna eftersom detta inte är något som jag för ett resonemang kring däremot är jag medveten om att det kan ha konsekvenser på HR-personalens möjligheter till kompetensutveckling.

4.3 Etiska överväganden

Min undersökning utgår ifrån Vetenskapsrådets (2017) grundkrav vid utförande av vetenskapliga studier: informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav. Informationskravet innebar att jag informerade respondenterna om syftet med forskningen och att de kunde avbryta sitt deltagande när som helst. Samtyckeskravet handlar

om att inhämta deltagarnas samtycke att delta i studien. Jag skickade därför ett *missivbrev* (Bilaga 1) för att inhämta skriftligt samtycke före intervjuerna. Jag gick sedan även igenom missivbrevet i samband med intervjun där respondenterna hade möjlighet att ställa frågor eller avbryta sin medverkan samt informerade att ljudet från samtalet skulle spelas in i syfte att transkribera materialet. Konfidentialitetskravet har jag hanterat genom att inte avslöja identifierbara utmärkelser hos respondenterna kring vilka de är och detaljer i deras svar som skulle kunna koppla dem till vilka de är. Respondenterna i min studie är anonyma, endast en beskrivning av deras HR-roll förekommer. Jag bad de som ville intervjuas att mejla mig istället för att svara om de vill vara med i Facebook-gruppen så att andra inte såg att de medverkade i studien. Nyttjandekravet handlar om att det insamlade empirin endast får användas för forskningsändamål vilket är fallet i min studie.

4.4 Datainsamling

Jag utförde intervjuerna via videotelefoni-tjänsten Zoom på grund av restriktionerna till följd av pandemin under hösten 2020. Intervjuerna var tänkte att vara 45–60 minuter men varade mellan 20–40 minuter. Enligt Ahrne och Svensson (2015) finns det nackdelar med intervjuer på distans, till exempel är det svårt att fånga nyanser och det finns en större risk att samtalet stannar av. Intervjuerna spelades även in i syfte att transkriberas. Jag valde att inte skicka intervjufrågorna i förväg för att få så spontana svar som möjligt.

4.5 Intervjuernas genomförande

Inför intervjuerna hade jag en färdig intervjuguide utformad efter ett antal centrala teman (Bilaga 2) baserat på semi-strukturerade intervjuer (Bryman 2018; Denscombe 2018). De utvalda temana baserades på bakgrundsmaterial i form av tidigare forskning kanaliserat genom studiens syfte. Utifrån tidigare forskning formulerade jag frågor utifrån begrepp som ansågs vara nödvändiga för möjligheter till kompetensutveckling som: nätverk, formell och informellt lärande och organisatoriska förutsättningar och förväntningar. Utifrån detta delade jag in intervjuguiden i fyra delar med tillhörande frågor i syfte att reda ut dessa begrepp vilka var: bakgrund, om organisationen, möjligheter till kompetensutveckling samt organisatoriska förutsättningar. Respondenterna hade innan intervjutillfället mottagit ett missivbrev via mail (Bilaga 1). Varje intervju inleddes med att jag började presentera mig själv och gick igenom missivbrevet för att påminna om att vad studien handlade om, att deltagandet är frivilligt och

att jag skulle spela in ljud från intervjuerna. Som tidigare nämnt genomfördes intervjuerna via den digitala videotelefoni-tjänsten Zoom. Det blev totalt fyra intervjuer.

Vid varje intervju hade jag ambitionen att göra den så lik ett vanligt möte som möjligt genom att se till att både jag och respondenten hade videon påsatt för att kunna läsa av varandras ansiktsuttryck och kroppsspråk. Endast en intervjuperson genomförde intervjun utan videon påsatt på grund av VAB (vård av barn) men denna person satte på videon efter intervjufrågorna var färdiga för att hälsa via video. Intervjuerna varade mellan 20–40 minuter och i alla samtal spelades ljudet in. Efter varje intervju gjorde jag kortfattade minnesanteckningar kring det jag spontant uppfattade intressant. Ett exempel på något som jag uppfattade som intressant är huruvida HR-personalens närmaste chef hade insikt i de kompetenser HR-personalen behöver för att utföra sitt arbete samt om närmaste chefen hade HR-bakgrund. Jag valde därefter att i varje intervju fråga respondenterna om vilken yrkesbakgrund deras närmaste chef hade samt om de upplevde att deras närmaste chef hade god insikt i vilka kompetenser de behövde i deras yrkesroll. Dessa minnesanteckningar kompletterade sedan mina transkriberingar. Efter en snabb överskådlig genomlysning av ljudmaterialet valde jag att skicka ytterligare en fråga till respondenterna via e-mail som saknades för att besvara mina forskningsfrågor. Frågan var: Vad behöver du/har du behövt kompetensutveckling i? Samtliga respondenter svarade på frågan. Jag lade sedan till dessa skriftliga svar till mina transkriptioner så att både svaren i intervjuerna och de skriftliga svaren utgjorde min empiri.

4.7 Abduktiv ansats

För att närma sig och analysera empirin kan en forskare använda sig av olika metoder: *induktiv*, *deduktiv* eller *abduktiv* ansats (Fejes & Thornberg 2015). Vid användandet av en *induktiv* ansats strävar forskaren att närma sig empirin med ett öppet sinne och inte använda sig av externa referensramar vid analys av materialet (Fejes & Thornberg 2015). Det innebär att empirin och inte teorin utgör utgångspunkten i en induktiv analys (Fejes & Thornberg 2015). Forskaren kan göra detta genom att identifiera teman och begrepp i empirin utan hjälp av tidigare teorier (Fejes & Thornberg 2015). Den *deduktiva* ansatsen innebär istället att forskaren utvecklar empiri utifrån valda teorier (Bryman 2018). Det deduktiva förhållningssättet har utgångspunkten i befintliga teorier och det är genom dessa som en hypotes utformas och prövas genom empirin (Bryman 2018).

Jacobsen (2017) poängterar att forskaren inte kan vara helt induktiv eftersom hen kommer att ha fördomar och antaganden under insamlingen av empirin. Jag använde mig inte heller av en deduktiv förhållningssätt eftersom studiens ämne är relativt utforskad varför det var vanskligt att från början utforma en hypotes utifrån befintliga teorier. Därför använde jag mig av det tredje analysättet i min studie – *abduktion*, vilket är en kombination av både det induktiva och deduktiva tillvägagångssättet. Den abduktiva ansatsen utgår ifrån empirin utan att avfärda teoretiska föreställningar. Vid utformningen av intervjuguiden i denna studie (Bilaga 2) inordnades frågor efter olika teman, bland annat utifrån begrepp ifrån teorin om situerat lärande, för att underlätta vid analys av materialet. Det innebär att använde mig av teoriförankrade tolkningar av empirin för att förstå materialet; till exempel hur HR-personalen upplevde kompetensutveckling genom sina olika nätverk. Jag lyssnade på empirin med ett öppet sinne och prövade teorin om situerat lärande på materialet för att se om teorin kunde ge mig redskap att förstå materialet eller om jag skulle välja ett annat teoretiskt ramverk. Jag ansåg att det teoretiska ramverket ”situerat lärande” gav mig vissa verktyg och begrepp, vilka hjälpte mig i analysen att ringa in teman kopplat till kompetensutveckling i materialet. Några teman utifrån situerat lärande som var hjälpsamma i min analys var begreppen: *praktikgemenskap* och *nätverk*.

5. Resultat och analys

Detta avsnitt redogör för det resultat som framkommit ur det empiriska materialet. Resultatet analyseras löpande i texten utifrån uppsatsens teoretiska utgångspunkter inom situerat lärande utifrån begreppen: praktikgemenskap, nätverk, legitimt perifert lärande, novis, expert och fullvärdig medlem. Först ges en kort bakgrund av respondenternas yrkesroll. Därefter presenteras resultat och analys av de organisatoriska förutsättningarna respondenterna arbetar under, sedan HR-personalens möjligheter till lärande med fokus på både informellt och formellt lärande. Sist presenteras HR-personalens möjligheter till kompetensutveckling i förhållande till att HR är en bransch stadd i förändring.

5.1 Respondenterna

Alla respondenter arbetade antingen som HR-specialister, HR-generalister eller som HR-partner där det som var gemensamt mellan alla var en stor bredd av arbetsuppgifter. I dessa ingick hos alla både *transaktionella* samt *transformativa* uppgifter, det vill säga uppgifter av

såväl personaladministrativ som strategisk karaktär. Två av respondenterna hade en personalvetarutbildning i grunden och de andra två hade en utbildning inom ekonomi: som civilekonom mot organisation och ledning, varpå den andra hade en examen inriktat mot organisation kompletterat med kurser inom arbetsrätt. Samtliga hade arbetat inom HR i flera år innan sin nuvarande HR-roll, några i offentlig sektor och några i privat sektor.

Respondent	Yrkestitel	Arbetsuppgifter
Respondent 1	HR-generalist	Arbetsmiljö, rekrytering, rehabilitering, arbetsrätt, förhandlingar med facket, ledningsstöd, on- och offboarding
Respondent 2	HR-partner	Arbetsmiljö, kompetensförsörjning, operativ och strategisk stöttning i organisationen, lön, personchef
Respondent 3	HR-specialist	Arbetsmiljö, rekrytering, kompetensutveckling, ledarskap, lön
Respondent 4	HR-partner	Rekrytering, utveckla lärande och kompetensförsörjning, ledarskap och grupputveckling

Med kompetensförsörjning menas det strategiska arbetet med kompetensutveckling hos medarbetarna i en organisation för att möta framtiden med rätt kompetens. On- och offboarding innefattar de personaladministrativa arbetsuppgifterna som är kopplade till en medarbetares anställning och avslutning av anställning.

Jag kommer i följande avsnitt inte ge respondenterna fiktiva namn utan endast referera till siffrorna i ovanstående tabell vid enskilda citat. Detta gör jag eftersom jag inte kommer föra ett vidare resonemang om de citat som belyser mina forskningsfrågor utifrån respondenternas bakgrund och yrkesroll. Jag har heller inte valt att belysa storleken på respektive respondents organisation eftersom detta inte heller är något som jag för ett resonemang kring, däremot är jag medveten om att det kan ha konsekvenser för HR-personalens möjligheter till kompetensutveckling, vilket diskuteras i metoddiskussionen i uppsatsens sista kapitel.

5.2 Organisatoriska förutsättningar

Alla respondenter uttryckte att deras kompetensutvecklingsmöjligheter inte hindrades av organisationens budget. Snarare hade samtliga respondenter en allokerad budget för deras kompetensutveckling i organisationen. Alla respondenter upplevde att deras ekonomiska möjligheter till kompetensutveckling var väldigt goda; ”det finns tid och pengar för kompetensutveckling” (Respondent 1).

Alla respondenter ansåg att de hade möjlighet att diskutera och ge förslag om kompetensutveckling på sina årliga medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Vidare berättade respondenterna att deras chefer alltid ville att de skulle kompetensutvecklas och aldrig sa nej till deras förslag på om det, en sa: ”hittills har jag aldrig blivit nekad kompetensutveckling av min chef, snarare att jag ska använda mer tid och mer pengar”. Två av respondenterna ansåg att de gav förslag till deras närmaste chef om deras kompetensutveckling kontinuerligt, hela året om, medan de andra två ansåg att det var främst vid medarbetarsamtalen som deras kompetensutveckling diskuterades.

Hos två av fyra respondenter fanns det policydokument och riktlinjer kring kompetensutveckling i organisationen. Dessa två berättade att riktlinjer och dokument kring kompetensutveckling fanns i flera olika nivåer inom organisationen. Det fanns kompetensförsörjningsplaner generellt i den statliga organisationen såväl som individuella utvecklingsplaner utifrån hens utvecklingssamtal. En annan berättade: ”Det finns internutbildningar för alla, ledarutbildning, interna kurserbudanden som kommer från centrala pengar. Alla avdelningar har en lokal budget även för utbildning inom sin nisch”. För de två respondenter som inte hade riktlinjer och interna dokument om kompetensutveckling hade de istället ”portaler” för HR-avdelningen eller ett ”intranät” där de erbjöds kompetensutveckling inom olika områden. Med ”portal” eller ”intranät” avses ett privat datornätverk där medarbetare inom organisationen kan komma åt filer, dokument och nyhetsartiklar som är centralt publicerade. En av respondenterna uttryckte även att hen inte ansåg att det var nödvändigt med policydokument och riktlinjer eftersom det fanns tillräckligt mycket stöttning av hens kompetensutveckling genom medarbetarsamtalet.

5.3 Realisering av kompetensutveckling

Följande avsnitt behandlar vilka olika typer av lärandemöjligheter och kompetensutvecklingsmöjligheter som respondenterna har i sina statliga organisationer.

5.3.1 Formellt lärande

Alla respondenter upplevde att det fanns goda möjligheter till formellt lärande på deras arbetsplatser. De formella utbildningstillfällen som nämndes var: kurser, seminarier och konferenser. Något som flera respondenter även nämnde som en typ av *formellt lärande* var möjligheten till kunskapsinlärande och utbildningar via interna ”intranät” där information om organisationen eller olika sakområden fanns tillgänglig för alla medarbetare. Detta visar att *praktikgemenskaper* formas kring objekt, som dokument och filer inom olika utvecklingsområden. Alla respondenter berättade att de utbildningar som de genomgick skedde utifrån deras egna önskemål och behov som framfördes till chefen. En respondent berättade att hen var väldigt nöjd med att ge förslag till de formella utbildningstillfällena och använde tillfällena, som konferenser, för att *nätverka*. Det visar att även det formella lärandet blir en social praktik där individen deltar aktivt för att skapa nätverk för att genom dessa lära sig, vilket stämmer överens med teorin om situerat lärande. Eftersom teorin om situerat lärande anser att kunskap och lärande sker i en social kontext kan det *informella lärandet* inte avskiljas från det formella; de går hand i hand.

Flera respondenter upplevde att det inte alltid fanns tid för kompetensutveckling i det dagliga arbetet. En respondent uttryckte vikten av att ha formell kompetensutveckling som är avsatt i förväg där HR-personalen får komma bort från sin dagliga miljö:

Det är mitt ansvar att hitta tid och planering för att kompetensutveckla men det är svårt eftersom mycket handlar om att släcka bränder och ta tag i konflikter. Det är lättare när dagen är avsatt för kompetensutveckling genom till exempel utbildning där det finns en avsatt tid och pengar att åka iväg. Finns för många måsten annars, medarbetarna måste få sin lön, långa rekryteringsprocesser [...].

(Respondent 1)

Det visar att även om respondenterna i första hand uttryckte att de vände sig till sina nätverk och praktikgemenskaper i första hand för att lära sig så fyller formella utbildningstillfällen också en viktig funktion som avbrott från brådskande ärenden som ingår i de dagliga arbetsuppgifterna.

Vad gäller vilka områden som respondenterna upplevde ett behov av formell kompetensutveckling kring i sin nuvarande roll, uttryckte alla att de behövde kompetensutveckling i arbetsrätt. En respondent sa att den inte hade arbetat med statlig

arbetsrätt och behövde extra stöttning inom området eftersom det var ”lite speciellt att lära sig”. Flera behövde även kompetensutveckling i kompetensbaserad rekrytering (en rekryteringsprocess fokuserad på de kompetenser som krävs i tjänsten och/eller organisationen) och employer-branding (det aktiva arbetet med företagets varumärke och att stärka företagets rykte). Detta visar att trots att respondenterna inte upplevde att de saknade kompetenser för sitt arbete i allmänhet, så saknade de formell och praktisk kompetens av det specifika området arbetsrätt för att kunna utföra sitt arbete. Oavsett HR-titel kom alla respondenter i kontakt med arbetsrätt i sitt arbete och hade stort behov av att ständigt uppdatera sig om denna. En respondent sa att hen hade lagt till kurser inom arbetsrätt för att komplettera sin utbildning eftersom ämnet inte ingår i Personalvetarutbildningen.

5.3.2 Informellt lärande genom nätverk

Alla respondenter betonade vikten av nätverk i förhållande till sin kompetensutveckling och möjlighet att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Flera av respondenterna ingick i HR-nätverk inom organisationen som träffades regelbundet. En respondent uttryckte att det fanns goda möjligheter till informellt lärande: ”Vi jobbar mycket internt i till exempel erfarenhetsgrupper eller projektgrupper där jag är med [...] Lunchseminarier har vi också en gång i månaden”. Utifrån teorin om situerat lärande kan de olika nätverk som respondenterna ingår i ses som olika praktikgemenskaper. Det som framkommer från respondenterna är att de alla ingår i flera praktikgemenskaper på arbetsplatsen där de träffas kontinuerligt, såsom deras närmaste arbetsgrupp, projektgrupper och andra interna nätverk för HR-medarbetare. Detta visar att individer ofta ingår i praktikgemenskaper på flera nivåer och storleksgrupper. Alla respondenter betonade också vikten av externa nätverk, det vill säga nätverk utanför arbetsplatsen, för att kunna lösa arbetsuppgifter. När jag frågade hur en respondent gjorde när den inte kunde lösa en arbetsuppgift sa den: ”[Jag] använder personliga nätverk, får kännedom av hur andra gör. Har mycket kontakter inom andra offentliga organisationer, tidigare kollegor och deras kontakter”. Detta visar att respondenten lär sig av andra i en praktikgemenskap; lärandet sker relationellt. Vidare sa respondenterna att de i första hand vänder sig till det informella nätverket i första hand för att lösa en uppgift om de kände att de inte hade tillräcklig erfarenhet/kompetens för att kunna utföra en arbetsuppgift, därefter vände de sig till formella utbildningsmöjligheter: ”Jag vänder mig till kollegor först, sen till utbildningar”. Både dessa citat visar att praktikgemenskaper, oavsett om de är innanför eller utanför arbetet, fungerar som arenor för lärande för HR-personalens kompetensutveckling.

Teorin om situerat lärande ger redskap för förståelse kring hur individers lärande och kompetenser kan fördjupas från det att individen är en *novis* till att den rör sig mot praktikgemenskapens mitt genom *legitimt perifert deltagande*. Respondenterna i min studie har många år av erfarenhet inom HR-branschen och är kunniga inom sina praktikgemenskaper vilket innebär att de kan ses som *experter* eller *fullvärdiga medlemmar* enligt teorin om situerat lärande. En utsaga som vittnar om detta förhållande är att en respondent känner att hen saknade kompetensutveckling från kollegor på sin arbetsplats helt och fick snarare det från HR-nätverk utanför arbetsplatsen:

Jag saknar kompetensutveckling från kollegor, jag får dela av min kunskap till min närmaste kollega som är nyexaminerad. Många på HR är nyanställda och kommer ej från statlig bakgrund. Jag vänder mig istället till andra HR-generalister som jag känner och till andra genom dem. Vänder mig ofta till privata vänner som jobbar inom HR för frågor. (Respondent 1)

Respondenten agerar som en fullvärdig medlem av sin praktikgemenskap genom att ”dela med sig av sin kunskap” till de nyexaminerade, så kallade noviser, i gruppen som inte besitter erfarenhet av varken HR-branschen eller statlig organisation. Detta visar att lärandet sker från periferin där de som är novis i gruppen sakta rör sig mot arbetsgruppens och lärandets centrum genom att ta del av experternas kunskap inom yrket. Respondent 1 upplevde dock fortfarande att den lärde sig i arbetet för att den var aktiv i sina olika praktikgemenskaper och sammanlänkande dem; från externa HR-nätverk kunde hen fortfarande överföra kunskap in i sitt arbete. Detta visar att lärande inte slutar bara för att individen blir en fullvärdig medlem. Några av respondenterna överförde även kunskap till andra i sin praktikgemenskap genom objekt i form av en så kallad ”Wiki”. En respondent berättade att hen tog initiativ till att göra en kunskapsbank, en så kallad ”Wiki”, för att överföra kunskap till andra personer på hens arbetsplats inom olika kunskapsområden. Det visar att kunskap inom praktikgemenskapen även delas genom objekt till exempel dokument.

5.3.3 Erfarenhet som kompetens och grund till lärande

På frågan om respondenterna någonsin känner att de saknar kompetens för att utföra en arbetsuppgift betonade alla att det de inte saknade sakkunskap utan snarare erfarenhet av praktiska moment för att utföra uppgifterna. En respondent sa: ”Jag saknar inte kompetens för att utföra arbetsuppgifter utan snarare erfarenhet. [...] Problematiken ligger i erfarenheten man måste stötta på flera fall så man lär sig.” I likhet med detta anses erfarenhetsbaserad lärande genom att själva utföra uppgifter som en viktig del av att bli en fullvärdig medlem i en praktikgemenskap. Enligt teorin om situerat lärande kan individer bli fullvärdiga

medlemmar i praktikgemenskaper genom att härma de erfarna medlemmarna eller själva utföra uppgifter, där respondenterna ser sitt lärande genom det sistnämnda. Detta pekar återigen på att respondenterna i min studie är fullvärdiga medlemmar i sina praktikgemenskaper på sina respektive arbetsplatser eftersom de inte uttrycker att de behöver härma de andra erfarna utan kan själva urskilja vad de behöver för kunskaper eller erfarenhet för att lösa en uppgift.

5.4 HR - en bransch stadd i förändring

I detta avsnitt presenteras resultaten och analysen av de organisatoriska förväntningarna och individens egna förväntningar och ansvar i HR-personalens kompetensutveckling. Dessa förväntningar kopplas till den yttre kontext som branschen och statliga organisationer verkar i.

5.4.1 Organisatoriska förväntningar på individen

Alla, förutom en respondent, upplevde de organisatoriska förväntningarna på deras kompetensutveckling som mycket höga medan Respondent 4 sa sig uppleva förväntningarna som rimliga och ibland ”lite klena”. En respondent säger: ”Rollen förändras hela tiden och det gäller att hänga med och vara uppdaterad kring HR och allt som är nytt. Det förväntas att jag ska använda tid och pengar för kompetensutveckling varje år”. En annan beskriver att det är ”höga krav att ligga i framkant, vara snabba på bollen och vara moderna” samt att de skulle kunna ”jobba agilt och testa nya verktyg”.

Även förväntningar från närmaste chefen var hög. En av respondenterna uttryckte: ”Chefen hade nog sagt att jag skulle lagt mer tid på egen kompetensutveckling i det dagliga arbetet”.

En respondent skilde sig dock från resten genom att hen inte tyckte organisationens förväntningar var tillräckligt höga:

De organisatoriska förväntningarna är ganska rimliga, kanske ibland lite väl klena. De förväntar sig att man ska ha koll på det som man behöver för dagens arbete men inga tydliga förväntningar för det som väntar runt hörnet – att rusta sig för det som komma skall. Det är nästa-år-tänk mycket men har vi det vi behöver om fem eller sju år? Det är inte lika lätt att driva den diskussionen. (Respondent 4)

Denna respondent upplevde inte att organisationens förväntningar motsvarande de snabba förändringar och utvecklingar som sker i samhället och i branschen. Hen pratade vidare om introduktion av robotar i arbetet och andra förändringar som skulle kunna villkora HR-yrket framåt i tiden och påverka organisationen. Några av respondenterna nämnde därför att deras

vardagliga kompetensutveckling, om det fanns tid för detta, innefattade omvärldsbevakning. Dessa utsagor vittnar om organisationernas behov av att agera snabbt och förutse framtiden för att kunna vara motståndskraftiga och konkurrenskraftiga. Genom att respondenterna pratade om att organisationen ibland uttryckte för låga krav på hens kompetensutveckling kopplat till en möjlig stor förändring inom branschen och yrket visar hen även på vikten av HR-personalens kompetensutveckling för att kunna möta morgondagens utmaningar.

5.4.2 Individens egna förväntningar och ansvar

Något som även framkom hos alla respondenter var vikten av att de tar eget ansvar i sin kompetensutveckling; de ska ta initiativ att hitta utbildningar och tid för självstudier. Att utvecklas och vara uppdaterad inom sitt uppdrag anser de är en del av HR-yrket. En respondent upplevde att det egna ansvaret för kompetensutveckling var kopplat till deras roll som HR-personal: ”Jag förväntas i min roll driva det [kompetensutveckling] tillräckligt bra själv”. Alla respondenter uttryckte att de ställde sig positiva till att ta eget ansvar över att driva och ta initiativ för sin kompetensutveckling där en respondent uttryckte: ”Jag uppskattar att jag har stort utrymme för att fylla på kunskapsluckor själv”. En respondent sa ”Jag lägger mer tid än de flesta [på sin kompetensutveckling] eftersom jag arbetar med kompetensutveckling hos andra”. Detta pekar på att HR-personen har höga krav på att lägga mycket tid på kompetensutveckling och att vara *agil* för att den i egenskap av sin yrkesroll agerar förebild för resten av organisationen.

Vad som jag däremot blev uppmärksam på redan i intervjun med den första respondenten var att hens chef inte hade en utbildning eller arbetslivserfarenhet inom HR och kunde därför inte hantera HR-ärenden själv. Vidare berättade denna respondent att dennes chef därför hade svårt att sätta sig in i vilka kompetenser denna HR-personal behövde för att utföra sina arbetsuppgifter. Detta gjorde att jag frågade även de andra respondenterna om detta; det vill säga om deras närmaste chef själv hade en bakgrund inom HR och om de är insatta i vilka kompetenser respondenterna behöver i sin HR-roll? Vad som framkom i de andra intervjuerna var att respondenten som hade en chef med HR-bakgrund upplevde att chefen hade god förståelse för de kompetenser som hen behövde i sin HR-roll. Däremot hade de andra två inte chefer med HR-bakgrund och de upplevde istället att chefen delvis hade kunskap om kompetenserna som behövdes för deras HR-roll men de var inte goda. En respondent sa: ”[Chefen] kanske har svårt att förstå komplexiteten i rollen men har god kännedom om verksamheten”. Detta pekar på att chefs kunskaper och bakgrund, om de har HR-bakgrund

eller ej, påverkar hur kompetensutvecklingen realiseras och vem som tar initiativ och driver kompetensutvecklingen. En möjlig teori är att HR-personalen kanske inte behöver driva och ta initiativ för sin kompetensutveckling själv i samma utsträckning om deras chef också har HR-bakgrund.

6. Diskussion

I följande avsnitt kommer en sammanfattning och diskussion föras utifrån resultat och analysen för att besvara studiens forskningsfrågor. En diskussion förs även om studiens metod och teori. Därefter kommer ett avsnitt om studiens bidrag till forskningsfältet. Slutligen kommer ett avsnitt om förslag till vidare forskning.

6.1 Realisering av HR-personalens möjlighet till kompetensutveckling

Respondenterna i min studie berättade att de vände sig till kollegor och andra HR-nätverk när de inte kunde lösa en arbetsuppgift. En respondent berättade att när hen behövde fördjupade kunskaper inom ett ämne och inte fick tillräcklig kunskap genom sina nätverk sökte hen sig till utbildningar. Detta pekar på att kompetensutveckling på individnivå i första hand realiserar genom att HR-personalen vänder sig till sina praktikgemenskaper. Detta resultat är i linje med Bailys studie (2015) som betonade vikten av att undersöka HR-personalens möjligheter till informellt lärande eftersom HR-personalen i deras studie likt min studie oftast använder sig av informella möten till exempel nätverkande och samarbeten med kollegor för att lära sig. Däremot ansåg en respondent att de formella utbildningstillfällena också fyllde en viktig funktion, förutom att ge en mer fördjupad utbildning än deras nätverk kunde ge av ett ämne, också för att skapa tid för kompetensutveckling som det ofta inte finns tid för i det vardagliga arbetet. En respondent berättade vidare att de formella utbildningstillfällena används som tillfälle att nätverka och skapa sig nya praktikgemenskaper i syfte att lära sig. Respondenterna i min studie uttryckte att de är aktiva i utvecklingen av sin kompetensutveckling genom att söka sig till olika praktikgemenskaper, eller skapa nya, för att få svar när de inte kan lösa sina arbetsuppgifter. Detta visar sig stå i motsats till det Ulrich & Brockbank (2007) anser, det vill säga att HR-personal ofta "glömmer" att satsa på sin egen utveckling.

För flera av respondenterna erbjöd organisationen tillgång till återkommande seminarier och interna projekt- och nätverksgrupper inom HR-avdelningen på sin organisation. Nästan alla

respondenter nämnde också att de hade intranät där dokument och utbildningar fanns tillgängliga för dem online. För två av respondenterna synliggjordes deras möjligheter till kompetensutveckling också genom policydokument och riktlinjer på flera nivåer i organisationen samt det årliga medarbetarsamtalet medan de andra två endast hade det årliga medarbetarsamtalet. Vid det årliga medarbetarsamtalet tog HR-personalen eget initiativ till sin kompetensutveckling genom att ge förslag på utbildningar till sin närmaste chef. Nilsson et al. (2018) anser att kompetensutveckling förutsätter lärande, det är ett samspel mellan utvecklingserbjudande från organisationen och ett utvecklingsengagemang från individen. Respondenterna i min studie upplevde att de hade goda möjligheter till både informellt och formellt lärande, vilket tyder på att utvecklingserbjudanden från organisationen var goda. Däremot upplevde de att deras kompetensutveckling till största del skedde på eget ansvar och initiativ som främst diskuterades vid medarbetarsamtalet, vilket innebär att deras förutsättning till lärande till mångt och mycket handlar om deras utvecklingsengagemang. Jag anser att det är nämnvärt att HR-personalens möjlighet till kompetensutveckling i förhållande till vad de själva anser de behöver lära sig för att utvecklas i rollen främst realiserar vid medarbetarsamtalen. Detta eftersom både HR-personalen i min studie men även Jarvis (2007) samt Ulrich och Brockbank (2007) betonar vikten av att lärande, det vill säga kompetensutveckling, är livslång och måste ske kontinuerligt. När kompetensutvecklingsmöjligheterna i huvudsak bara diskuteras en gång om året lägger det ett stort ansvar på HR-personal att själva driva den egna kompetensutvecklingen, vilket är något som alla respondenterna i min studie vittnar om. Respondenterna kopplade begreppet kompetens till praktiska erfarenhetsbaserade upplevelser likt HR-personalen i Bailys studie (2015). Detta innebär att de definierade sin kompetens utifrån sin faktiska kompetens, vilket är individens samlade erfarenheter som används för att möta en arbetssituation, snarare än utifrån deras formella kompetens (Ellström 1992). Detta skulle kunna ge en ledtråd till varför de betonar deras eget ansvar och initiativ till kompetensutveckling i förhållande till deras möjlighet till kompetensutveckling snarare än de formella och informella utbildningstillfällena som erbjuds i organisationerna.

HR-personalens kompetensutveckling möjliggjordes genom – vad respondenterna upplevde det som – en stor allokerad budget och chefer som aldrig sa nej till deras förslag på kompetensutveckling. Detta pekar på att dessa statliga organisationer ägnar en betydande del resurser för utbildning och kompetensutveckling i likhet med Ellströms (i Kock 2010) resonemang om att många organisationer satsar på just detta. Detta kan vidare analyseras mot

bakgrund av Ellström och Kocks (1993) och Christensens (2005) teori om att statliga och andra offentliga organisationer påverkas av en större yttre komplexitet än privata eftersom de måste förhålla sig till saker som den privata sektorn inte måste göra på samma sätt som till exempel: politiska beslut, utbildningspolitik, likabehandling samt en större utsatthet för kritik. Å ena sidan skulle det här kunna innebära att individers möjligheter till kompetensutveckling inom den offentliga sektorn kan fluktuera mer och vara mer känslig för yttre påverkan i samhället. Detta skulle kunna innebära att möjligheter till kompetensutveckling hade kunnat vara lägre än i den privata sektorn om det till exempel fanns en stram budget för utbildning från politiskt håll. Å andra sidan skulle möjligheterna till kompetensutveckling kunna vara mer fördelaktiga generellt på offentliga verksamheter än privata eftersom de har en större yttre press och är mer utsatta för kritik beträffande mjuka värden som likabehandling eller möjligheter till utbildning och lärande. Eftersom respondenterna upplever goda organisatoriska möjligheter och förutsättningar till kompetensutveckling pekar det på att det finns gynnsamma yttre förhållanden för kompetensutveckling hos offentliga organisationer. Vad som inte framgår är om dessa gynnsamma förhållanden beror på ett mer gynnsamt yttre klimat för kompetensutveckling just nu eller om det rent generellt finns större yttre press och krav från samhället beträffande lärande på offentliga organisationer varför det finns större krav att de faktiskt realiserar.

6.2 Motivet för kompetensutveckling för HR-personal

Resultatet i min studie pekar på att det kan finnas flera anledningar till att HR-personalen behöver kompetensutveckling. En av sakerna som framkom i min studie var att det framförallt saknades kunskap inom arbetsrätt, vilket är något som inte ingick i respondenternas tidigare formella utbildningar men ingick i alla deras nuvarande arbetsuppgifter. Behovet för HR-personal att kompetensutveckla sig inom just arbetsrätt verkar heller inte vara kopplat till endast respondenterna i min studie utan det var även en av de vanligaste arbetsuppgifterna bland HR-personal även utifrån HR-studien från 2017 (Hällstén et al. 2017). Detta visar dessutom att respondenternas formella utbildning sedan tidigare, i form av studier, inte har gett tillräckliga kunskaper för att möta alla arbetsuppgifter i yrket vilket ligger i linje med både vad HR-personalen i Bailys studie (2015) ansåg samt Jarvis (2007) betoning av att en grundutbildning inte räcker utan lärande måste ske kontinuerligt. Eftersom HR-personalen i min studie arbetade med många typer av arbetsuppgifter och hade olika formell bakgrund likt respondenterna i HR-studien från 2017 (Hällstén et al. 2017) och Berglunds studie (2002)

visar det på att det finns ett behov för kompetensutveckling bland HR-personal för att kunna tillgodogöra sig vissa ämneskunskaper som saknas.

Ett annat motiv för kompetensutveckling var att det fanns höga förväntningar, från individerna själva men också från organisationerna de arbetade för, att kontinuerligt kompetensutvecklas för att hänga med i en bransch med ständiga förändringar vilket Ulrich och Brockbank (2007), Jarvis (2007), Baily (2005) och Ulrich och Yeung (2019) vittnar om. I den vardagliga kompetensutvecklingen berättade några respondenterna därför att de ägnade sig åt omvärldsbevakning. Respondenterna upplevde att cheferna ofta påminde dem om att lägga tid och pengar på sin kompetensutveckling och ville att de skulle lägga mer tid på det i deras vardagliga arbete. Detta pekar på att kompetens även definieras av att möta andras förväntningar som Eraut (2004) anser. Respondenterna ansåg att det ingick i HR-yrket att utvecklas och vara uppdaterad inom sitt uppdrag likt det Ulrich och Brockbank (2007) skriver. Detta för att vara förebilder eftersom de själva förespråkar utveckling och kompetensutveckling hos andra men även som en viktig del av deras strategiska roll att göra organisationen konkurrenskraftig, vilket är något som även Ulrich och Yeung (2019) betonar. För att HR ska kunna möta ökade krav och utmaningar på förändring ansåg respondenterna att det krävdes kontinuerligt lärande och ett snabbt och agilt agerande, vilket ligger i linje med Ulrich och Yeungs (2019) resonemang om att dessa egenskaper är nyckeln för att förutspå framtida krav. Jarvis (2007) härleder dessutom de ökande kraven på individen att vara aktiv i sin utvecklingsprocess till globaliseringen och de snabba förändringar och den utveckling som följt därav. En respondent uttryckte också att det var just dessa snabba förändringar i samhället, att robotar kan effektivisera HR:s arbete och ändra HR:s förutsättningar, som var den stora motiveringen till kompetensutveckling.

6.3 Diskussion av teori

I denna studie har teorin om situerat lärande varit hjälpsam för att kunna belysa det interrelationella lärandet som HR-personalen upplever på statliga organisationer. Den ger verktyg och begrepp att förstå hur lärande överförs i olika nätverk eller praktikgemenskaper. Respondenterna i min studie berättade att de samlade lärande kring olika dokument och vände sig till praktikgemenskaper innanför och utanför arbetsplatsen för att lära sig och lära ut kunskaper till de som var noviser inom arbetsplatsens praktikgemenskaper. Teorin om situerat lärande belyser inte det lärande som sker på andra sätt genom omvärldsbevakning som

respondenterna gör på egen hand eller de formella utbildningar som respondenterna deltar i genom arbetsplatsen.

6.4 Metoddiskussion

Det kan finnas en viss partiskhet i resultaten om möjligheterna till kompetensutveckling inom statlig sektor utifrån respondenterna i min studie. Denna partiskhet kan delvis grundas sig i respondenterna själva sökte sig till studien genom Facebook-gruppen ”HR-nätverk” och att samtliga uttryckte ett stort intresse för frågan. Samtidigt berättade flera av respondenterna att de nästan inte hade några möjligheter till kompetensutveckling på deras tidigare arbetsplatser där de också arbetade inom HR, inom både offentlig och privat sektor. På grund av det berättade några av respondenterna att erbjudandet av goda möjligheter till kompetensutveckling var en av anledningarna till att de sökte sin nuvarande tjänst. Detta pekar på att respondenterna delvis har aktivt sökt sig till organisationer där det finns goda möjligheter till kompetensutveckling vilket gör att resultaten kanske ger en fördelaktig bild av dessa på statliga organisationer. På grund av det kan det även påverka resultatets möjlighet att säga något om möjligheterna för kompetensutveckling för HR-personal i andra statliga organisationer.

Vidare hade mina respondenter också lång erfarenhet av att arbeta inom HR och hade höga positioner med både transaktionella och transformativa arbetsuppgifter där det fanns ett stort utrymme att ta eget ansvar och leda sitt eget arbete. Min studie pekar på att HR-personal med längre erfarenhet inom branschen och som arbetar i högre positioner, med transformativa arbetsuppgifter som operativa och strategiska beslut, har goda möjligheter till kompetensutveckling i linje med HR-undersökningen från 2017 (Hällstén et al. 2017). Det innebär att resultaten från min studie kanske inte är representativ för kompetensutvecklingsmöjligheterna inom statlig sektor för nyexaminerad HR-personal eller för HR-personal som arbetar med transaktionella arbetsuppgifter. Möjligtvis har individer med olika typer av HR-roller olika möjligheter till kompetensutveckling beroende på om deras arbetsuppgifter är mer transaktionelltbetonade eller transformativbetonade.

6.5 Implikationer

Studien ämnade bidra till pedagogikämnet genom att undersöka hur kompetensutveckling (lärande) sker och villkoras inom en viss praktik, i det här fallet hur kompetensutveckling realiserar för HR-personal inom sin organisation. Min förhoppning är att studien bidrar till pedagogikämnet genom att synliggöra, om än i liten skala, HR-personalens egna beskrivningar och upplevelser av hur lärande sker/inte sker i deras praktikgemenskaper. Studien visade att kontinuerligt lärande för HR-personal är väsentligt för att kunna följa med de snabba förändringarna som sker inom yrket och de höga förväntningarna från organisationen och HR-personalen själva. HR-personalen upplevde goda möjligheter till formella och informella utbildningstillfällen i sina statliga organisationer. Däremot betonade alla respondenter att de själva tar störst ansvar för sin kompetensutveckling och det är främst vid medarbetarsamtalen som deras kompetensutveckling diskuteras. HR-personalen i studien betonade de erfarenhetsbaserade upplevelserna som den viktigaste källan till kompetens och vände sig till nätverk och praktikgemenskaper. De betonade även att praktikgemenskaper kan formas på olika sätt och att de sträcker sig även utanför den egna organisationen. Det situerade lärandet visar sig därför ha stor betydelse för HR-personal när yrket fortfarande innefattar en stor bredd av arbetsuppgifter samt där många av personalen har varierande formella bakgrunder. Eftersom HR-personalen själva upplevde att de behövde kontinuerligt lära sig och ta eget ansvar för sin kompetensutveckling kan detta implicera att en betydande del av deras lärande kommer ske i deras praktikgemenskaper, både innanför och utanför arbetet. Detta eftersom deras praktikgemenskaper är arenor för lärande som finns tillgängliga året om medan andra typer av lärandesituationer som formella utbildningar äger rum endast vid specifika tillfällen.

6.6 Förslag till vidare forskning

Utifrån min studie vore det intressant att vidare undersöka hur informellt lärande genom nätverk har betydelse för HR-personals möjlighet till kompetensutveckling. Något som berördes varom det behövs vidare forskning är även på vilket sätt professionsutvecklingen påverkas av vilken grundkompetens HR-cheferna har, vilket har betydelse för deras kännedom om vilken ytterligare kompetens deras personal behöver. Det vore också intressant att vidare forska om olika typer av HR-roller ger olika möjligheter till kompetensutveckling beroende på om deras arbetsuppgifter är mer transaktionellt-betonade eller transformativt-betonade.

Referenslista

Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (2., [utök. och aktualiserade] uppl.). Stockholm: Liber.

Bailey, Moira (2015). Professional development of HR practitioners – a phenomenographic study. *European Journal of Training and Development*, 39(7), ss. 220-238.

Becker, Thomas, Kernan, Mary, Clark, Kevin & Klein, Howard (2015). *Dual Commitments to Organization and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity*. *Journal of Management*.

Berglund, Johan (2002). *De otillräckliga. En studie av personalspecialistens kamp för erkännande och status*. Doktors avhandling i ekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Elanders Gotab.

Boglund, Anders, Hällsten, Freddy & Thilander, Per (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

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

Christensen, Tom (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. (1. uppl.). Malmö: Liber.

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

Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. (1. uppl.). Stockholm: Publica.

Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik (1993). *Kompetensutveckling i offentlig verksamhet: [forskningsöversikt]*. Stockholm: Allmänna förl.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.). Stockholm: Liber.

Granberg, Otto (2004). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Granberg, Otto (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., rev. och utök. uppl.). Stockholm: Natur och kultur.

Hansson, Jörgen (2005). *Kompetens som konkurrensfördel: [forma, matcha, utmana eller köpa?]*. (1. uppl.). Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Hyldgaard, Kristen (2008). *Vetenskapsteori: en grundbok till de pedagogiska ämnena*. Stockholm: Liber.

Hällstén, Freddy, Peixoto, Anna & Wikhamn, Wajda (2017). *HR-undersökningen 2017. En enkätstudie om HR-medarbetare i Sverige [Elektronisk resurs]*.
<http://hdl.handle.net/2077/54486> (Hämtad 2020-12-15).

Jacobsen, Dag Ingvar (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. (2:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jarvis, Peter (2007). *Globalisation, lifelong learning and the learning society: sociological perspectives*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Kock, Henrik (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3., rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Sohlberg, Peter & Sohlberg, Britt-Marie (2019). *Kunskapens former: vetenskapsteori, forskningsmetod och forskningsetik*. (4. uppl.). Stockholm: Liber.

Tengblad, Stefan (2000). Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management. I Bergström, Ola & Sandoff, Mette (red.) (2000). *Handla med människor: perspektiv på human resource management*. (1. uppl.). Lund: Academia adacta.

Ulfsdotter Eriksson, Ylva (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. (1. uppl.). Stockholm: Liber.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2005). *The HR Value Proposition*, Boston MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007). *Värdeskapande HR*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Ulrich, Dave & Yeung, Arthur (2019). *Agility: the new response to dynamic change*. *Strategic HR Review*, 18(4), 161-167.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed: Vetenskapsrådets rapportserie 1:2011*. Bromma: CM-Gruppen.

Wenger, Etienne (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bilaga 1

Missivbrev

Hej XXX,

du får detta mail för att du vill medverka i min studie. Jag läser som sagt kandidatkursen i pedagogik på Södertörns högskola, vilket innebär att jag nu ska skriva kandidatuppsats. Mitt syfte är att undersöka vilken möjlighet HR-personal har till egen kompetensutveckling inom statlig sektor. Det innebär att jag är intresserad av dina upplevelser över dina egna utvecklingsmöjligheter. Jag kommer att intervjua dig enskilt och estimerar att intervjun kommer att ta mellan 45–60 min. Intervjun kommer att genomföras över Zoom och med ditt medgivande önskar jag att spela in (endast ljudinspelning) intervjun. Inspelningen kommer att användas enbart av mig, då det ska underlätta transkriberingen och bearbetning av data. Svaren kommer jag att hantera konfidentiellt. Jag kommer inte använda ditt namn eller andra beskrivningar som kan härledas till dig som individ. Att delta är frivilligt och du har rätt till att avbryta din medverkan när som helst. Om du har några frågor tveka inte att höra av dig!

Med vänliga hälsningar

Bilaga 2

Intervjuguiden

Inledning:

Beskrivning om mig själv och genomgång av informationsbrevet igen.

Bakgrund:

- Vad är dina arbetsuppgifter och ansvarsområden i din nuvarande tjänst?
- Hur länge har du jobbat i din nuvarande tjänst?
- Vad har du för utbildning?
- Tidigare jobb inom detta område?

Om ja, vilka?

Om organisationen:

- Vad har ni för organisationsstruktur?
- Vad har ni för organisationsklimat? (kommunikation, möjlighet till att påverka arbetet/beslut, sociala relationer)
- Hur många arbetar inom er HR-avdelning?

Möjlighet till kompetensutveckling:

- Vilka möjligheter till formell kompetensutveckling upplever du att du har?
(utbildningar, konferenser)
- Vilka möjligheter till icke-formell kompetensutveckling upplever du att du har?
(nätverk, handledning, självstudier)
- Finns det utrymme för kompetensutveckling i ditt dagliga arbete enligt dig? Om ja:
Utveckla

Om nej: Anser du att det finns några hinder för din egna kompetensutveckling?

- Har du någon gång känt att du saknar kompetens för en arbetsuppgift?

Om ja: Har du något exempel på en sådan situation? Om nej: Vad beror det på?

- Vad anser du hade hjälpt dig att utveckla din kompetens inom din roll?

Organisatoriska förutsättningar:

- Vet du om det finns ekonomiska förutsättningar för din kompetensutveckling?
- Vet du hur dessa ekonomiska medel kan användas?
- Upplever du att era ekonomiska förutsättningar är tillräckliga?
- Vilka förväntningar upplever du att organisationen har på din kompetensutveckling?
- Diskuterades dina möjligheter till kompetensutveckling vid anställning?

Om ja, har dessa möjligheter efterlevts?

- Finns det några organisatoriska riktlinjer för din kompetensutveckling? (exempelvis: i form av dokument, handlingsplan, policydokument)

Om ja: Är detta någonting som följs? Om nej: Hade det varit nödvändigt?

- Vem tar initiativ för din kompetensutveckling? (Är det du själv, din chef eller några andra?)
- När diskuteras dina möjligheter till kompetensutveckling? (tex. utvecklingssamtal mm.)

(Vad har din chef för kompetens, vad vet hen om vilka kompetenser du besitter i din roll? Nätverk utanför tjänsten?)

Avslutning:

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