



JÖNKÖPING UNIVERSITY

*School of Education and
Communication*

Strategisk kompetensutveckling

En organisations strategiska förhållningssätt till
kompetensutveckling

KURS: *Examensarbete i pedagogik, 15 hp*

FÖRFATTARE: *Frida Söderlind, Michaela Österdahl*

EXAMINATOR: *Karin Kilhammar*

TERMIN: *VT2016*

SAMMANFATTNING

Frida Söderlind, Michaela Österdahl

Strategisk kompetensutveckling

En organisations strategiska förhållningssätt till kompetensutveckling

Antal sidor: 35

I denna fallstudie undersöks hur en kompetensbaserad personalstrategi ter sig inom en organisation. Då det är ett brett område har en avgränsning gjorts och det är enbart kompetensutveckling som berörs. Syftet är att skapa förståelse för det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling inom en organisation. Inom ramen för våra forskningsfrågor undersöks också de verktyg och metoder som en organisation använder sig av för att utveckla rätt kompetens samt de hinder och utmaningar som finns.

Det har av tidigare forskning framkommit att ett strategiskt förhållningssätt är avgörande för en organisations överlevnad och framgång. Det finns en samstämmighet kring att organisationer vid valet av kompetensutvecklingsinsatser behöver utgå från verksamhetens behov, kundkrav och framtida mål för att bli gynnsamma. Syftet för insatserna blir därmed avgörande och en central del i det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling.

Studien utgår från en fenomenologisk ansats och insamling av data har skett med hjälp av sju semi-strukturerade intervjuer med öppna frågor som utgått från tydliga teman. Studiens intervjuer har genomförts i en politiskt styrd organisation med cirka 5000 anställda och analysen av dessa intervjuer har skett enligt en femstegsmodell där vi avsett att synliggöra de mest väsentliga beståndsdelarna av fenomenet.

Studien har tydliggjort hur organisationens strategiska förhållningssätt ser ut och också tydligt påvisat faktorer som gör det svårt att upprätthålla. De verktyg och metoder organisationen använder sig av är exempelvis webbaserad utbildning, ständiga förbättringar, nätverk, händelsehanteringssystem, en utbildningsplattform samt ett formulär för utbildningsförfrågningar. De hinder och utmaningar som synliggjorts är exempelvis utomstående faktorer, ekonomi, ansvarsfördelning och samverkan. Vår studie har också bidragit till en insikt i hur viktigt det är att noga överväga vilken metod som bör användas vid olika typer av kompetensutvecklingsinsatser. Det är viktigt att inte låta fokus hamna på att genomföra det minst kostsamma, utan låta valet av metod syfta till att ge det mest effektiva lärandet. Det är viktigt att i varje skede göra strategiska avvägningar som inte enbart har sin grund i ekonomiska perspektiv vad gäller besparingar och minskade kostnader. Ett intressant område till vidare forskning ser vi i chefsperspektivet. Vi finner detta intressant då det både genom tidigare forskning och genom vår egen studie tydligt har framgått att chefer har en nyckelroll och det finns därför ett intresse att närmre undersöka den roll som chefer delegeras i kompetensutvecklingsinsatser och vilka möjligheter de har i arbetet med dessa frågor.

Abstract

Strategic human resource development

In the case study we have examined how a competence-based human resource strategy functions in an organization. Due to the extent of the conceptual area we have made a restriction to solely examine competence development. The purpose of the study is to gain understanding of the strategic human resource development within an organization. We also examine the different tools and methods an organization use in order to develop adequate competence, as well as the different obstacles and challenges that is imposed upon the work.

Previous research has found that a strategic approach to human resource development is critical for the survival and success of businesses. Researchers agree that there is a need for development activities to be based on the organization's needs, customer requirements and future goals in order to be successful. The purpose of the activities is hence a crucial and central part of a strategic approach.

The case study is based on a phenomenological approach and the collection of data has been made through seven semi-structured interviews. The interviews were conducted in a politically directed organization with approximately 5000 employees and during the interviews a thematic questionnaire with open-ended questions were used. The analysis of the material was then made through a five-step model, where the goal was to highlight the most significant components of the phenomenon.

The study has shown the organization's strategic approach and has revealed various factors that make it difficult to maintain. The tools and methods that the organization is using in order to develop adequate competence is, for example, a form for education requests, continuous improvements, networks, web based education and an electronic platform for education. The obstacles and challenges that have been made visible are external factors, economic factors, cooperation and distribution of responsibility. The study also shows that it is important to carefully consider which method should be used when investing in different types of competence development activities. It has shown that it is important to make considerations that are not purely based on economic perspectives in terms of reducing costs, but the focus should be aimed at implementing the most effective learning. Both previous research and the case study have shown that managers are given a key role in the work regarding the human resource development. Due to this we find it interesting to further investigate the manager's perspective. Our suggestion for future research is to examine the managers role and responsibility regarding these questions.

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1 Inledning..... | 1 |
| 2 Bakgrund | 2 |
| 2.1 Tidigare forskning | 2 |
| 2.1.1 Strategiskt förhållningssätt till kompetensutveckling | 2 |
| 2.1.2 Organisationer och lärande..... | 2 |
| 2.1.3 Förutsättningar för lärande inom organisationer..... | 4 |
| 2.1.4 Komplexitet kring valet av kompetensutveckling..... | 5 |
| 2.1.5 Sammanfattning av tidigare forskning..... | 6 |
| 2.2 Den studerade organisationen | 6 |
| 2.2.1 Enhetens framväxt..... | 6 |
| 2.2.2 Dagens HRD arbete | 7 |
| 3 Syfte och forskningsfrågor..... | 9 |
| 3.1 Syfte..... | 9 |
| 3.2 Forskningsfrågor | 9 |
| 4 Metodavsnitt | 10 |
| 4.1 Design..... | 10 |
| 4.2 Datainsamlingsmetod..... | 10 |
| 4.3 Urval | 11 |
| 4.4 Analysmetod..... | 12 |
| 4.5 Etiska avväganden..... | 12 |
| 4.6 Resultatets värde..... | 13 |
| 5 Resultatavsnitt | 14 |
| 5.1 Det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling..... | 14 |
| 5.1.1 Organisationens syn på kompetensutveckling | 14 |
| 5.1.2 Centralisering av resurser | 15 |
| 5.1.3 Medvetenhet kring lärande | 15 |
| 5.2 Synliggjorda verktyg och metoder..... | 16 |
| 5.2.1 Utbildningsförfrågningar | 16 |
| 5.2.2 Ständiga förbättringar..... | 17 |
| 5.2.3 Nätverk..... | 17 |

| | |
|--|----|
| 5.2.4 Webbutbildningar | 18 |
| 5.2.5 IT-system | 18 |
| 5.3 Synliggjorda hinder och utmaningar | 19 |
| 5.3.1 Komplexa ställningstaganden vid val av kompetensutveckling | 19 |
| 5.3.2 Ansvarsfördelning och samverkan | 20 |
| 5.3.3 Uthållighet | 21 |
| 5.4 Sammanfattning av resultat | 22 |
| 6 Diskussionsavsnitt | 24 |
| 6.1 Metoddiskussion..... | 24 |
| 6.2 Resultatdiskussion | 25 |
| 6.3 Slutsats och förslag till fortsatt forskning | 28 |
| Referenser..... | 29 |

1 Inledning

I vår utbildning till personalvetare har många nya begrepp introducerats och ett som vi anser är extra intressant är begreppet kompetensbaserad personalstrategi. En kompetensbaserad personalstrategi innebär att organisationer utefter sina framtida mål identifierar och planerar vilken kompetens som behövs (Lindelöw, 2008). Lindelöw belyser att begreppet omfattar delar såsom att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal. Det menar också Ulfsson (2013) som lyfter att det som innefattas i begreppet är insatser för lärande, utveckling, karriär och organisationsutveckling som sörjer för en god kompetens i verksamheten. Hon menar vidare att Human Resource Development (HRD) är ett engelskt begrepp som innebär en samlingsbeteckning för dessa processer. Nilsson, Wallo, Rönqvist och Davidson (2011) går i linje med detta då de menar att HRD handlar om påverkans- och förändringsprocesser i syfte att utveckla medarbetare.

Organisationer som arbetar utefter en kompetensbaserad personalstrategi inventerar vilken kompetens som finns inom organisationen idag, vilken som behövs i framtiden och därefter planerar för hur de ska rekrytera, behålla och utveckla både nya och befintliga medarbetare i syfte att möta morgondagens utmaningar (Lindelöw, 2008; Antilla, 1999). Lindelöw menar att en kompetensbaserad personalstrategi är nödvändig för organisationers överlevnad på lång sikt. Bowin (2011) och Antilla menar detsamma då de påpekar att något av det absolut viktigaste för organisationers framgång och konkurrenskraft är deras förmåga att utveckla och behålla kompetens. De är också överens om att det är en strategisk fråga. Bowin menar vidare att det är en fråga som berör alla delar inom organisationen och för att lyckas behöver organisationer en samordning mellan teknik, organisation, arbetssätt och ledarskap. Mot bakgrund av ovanstående blir det tydligt att detta arbete är viktigt både för organisationers överlevnad och konkurrenskraft och att det strategiska förhållningssättet, det vill säga en långsiktig och övergripande planering som innefattar hela organisationen, är avgörande för organisationens framgång.

Kellie (1998) lyfter att den ökade rörligheten på dagens arbetsmarknad ställer höga krav på arbetsgivare att utveckla och behålla personal. Liksom Hitt, Hokisson, Harison, och Summers (1994) berör samma område då de beskriver hur företag har svårt att rekrytera sig till rätt kunskap. Av denna anledning är det avgörande för organisationer att ha en utarbetad strategi för att utveckla den kompetens som redan finns inom företaget. Som blivande personalvetare har därför ett intresse väckts för att undersöka närmre hur organisationer arbetar för att inneha rätt kompetens i organisationen över tid, hur de praktiskt arbetar med dessa frågor och hur de därigenom säkerställer att de når sina framtida mål.

2 Bakgrund

Nedan följer en bakgrund vilken är indelad i två avsnitt. I *Tidigare forskning* behandlas forskning inom ämnet och därefter följer en kort beskrivning av organisationen under *Den studerade organisationen*.

2.1 Tidigare forskning

Nedan behandlas tidigare forskning under följande avsnittsindelning, *Strategiskt förhållningssätt till kompetensutveckling, Organisationer och lärande, Förutsättningar för lärande inom organisationer* samt *Komplexitet kring valet av kompetensutveckling*.

2.1.1 Strategiskt förhållningssätt till kompetensutveckling

Följande beskrivs det som tidigare forskning har framhållit som anledningar till varför organisationer behöver anta ett strategiskt förhållningssätt i sina kompetensutvecklingsfrågor och de fördelar ett strategiskt arbete innebär.

O'Donnell och Garavan (1997) anser att ett kontinuerligt strategiskt arbete med kompetensutveckling är en förutsättning för organisationers framtida kompetensförsörjning. Liksom Ellinger och Ellinger (2014) menar att utveckla sina medarbetare fortlöpande är avgörande för organisationers möjlighet att möta den ökade komplexiteten på arbetsmarknaden och nå framgång. Även Bhattacharya, Doty och Garavan, (2014) uppmärksammar att investeringar i de mänskliga resurserna medför framgång för organisationer.

Hitt et al. (1994) anser att de mänskliga resurserna är organisationers viktigaste tillgång och att dessa därför inte ska minimeras utan maximeras genom investeringar i kompetensutveckling. Även Tam och Gray (2016) stödjer detta då de anser att organisationer genom lärande, innovation och anpassningsförmåga skapar förutsättningar för att överleva på den ständigt föränderliga globala marknaden. De menar att lärande kan betraktas som en företagsstrategi då kunskap och kreativa lösningar medför att organisationen kan hantera förändringar. Shipton, Dawson, West och Patterson (2002) menar i linje med ovanstående att organisationers enda hållbara konkurrensmedel är att de har ett effektivt lärande.

Genom ovanstående tydliggörs att framtidens behov av kompetens är en fråga om att kunna möta framtida förändringar på arbetsmarknaden och de utmaningar som följer utav dessa. Hur organisationer intar ett strategiskt förhållningssätt och därigenom redan idag inventerar och rustar för framtiden blir därför avgörande.

2.1.2 Organisationer och lärande

Med grund i ovanstående är det därmed klart att det är avgörande för organisationer att utveckla sin personal för framtidens behov. Vidare ställs frågan kring hur kompetensutvecklingen sker i organisationer och vad ett lärande innebär inom organisationer?

Lärande har alltid varit viktigt i arbetslivet och tidigare var yrkesskicklighet sammankopplat med hantverksskicklighet. Men i och med den utveckling som skett fram till

dagens samhälle menar Jobring (2013) att det idag mer innebär hur snabbt organisationer kan hantera det ständigt växande och föränderliga informationsutbudet. Jobring menar vidare att det idag i större utsträckning är individen själv som ansvarar för sin kompetensutveckling. Ellström (2004) menar att lärande starkt har sammankopplats med att vara en instrumentell rationalitet, en slags nödvändighet som påverkas av effektiviseringskrav. Dock menar han vidare att det också finns fler synsätt på lärande och framhåller också en mer positiv syn på lärande i arbetslivet. Att inte enbart producera ett resultat med kvantitet och kvalitet utan också en utveckling och ett lärande av kunskap, kompetens och andra mänskliga resurser som både främjar individen själv och verksamheten. Detta uttryck menar Ellström kommer fram i begrepp som lärande organisationer och uthålliga arbetsystem. Kock (2010) menar att arbetsplatsers olika förhållanden och faktorer bidrar till att skapa gynnsamma och mindre gynnsamma förutsättningar för lärande. Kock gör här en åtskillnad mellan det reproduktiva lärandet och det utvecklingsinriktade lärandet. Det reproduktiva lärandet innebär att individen förbättrar sin kompetens vad gäller att behärska en viss färdighet eller vissa situationer och lär sig mer av vad hen redan kan. Det utvecklingsinriktade lärandet sker på en högre nivå där individen har möjlighet att pröva och utveckla nya metoder och arbetssätt och lär sig att hantera nya situationer och problem. Vad en lärande organisation innebär menar Örtenblad (2009) är omdiskuterat och en del framhåller att det är ett slags ideal dit organisationer kommer enbart genom aktivitet, medan organisatoriskt lärande handlar om de processer som finns naturligt i organisationen. Örtenblad menar vidare att hur organisationer lär kan indelas i fyra synsätt: lärande i arbetet, klimat för lärande, lärande struktur och organisatoriskt lärande.

Tam och Gray (2016) menar att organisationer i olika utvecklingsstadier använder sig av olika typer av lärande. I linje med detta lyfter också Ellström (2010) fram en studie där de framkommit att det finns tre övergripande strategier för kompetensutveckling. "Lära-på-jobbet"-strategin innebär att kompetens förvärvas och används parallellt genom ett lärande på arbetsplatsen. Det kan ske genom exempelvis kurser, möten och projekt samt studiebesök på andra avdelningar. "Lära-sig-själv"-strategin innebär en strategi där kompetens förvärvas utanför arbetsplatsen. Det sker vanligtvis genom att en kurs bedrivs av en kursanordnare utanför arbetsplatsen, genom inköp av litteratur och genom självstudier. "Lära-av-andra"-strategin kan ses som en kombination av de två tidigare beskrivna strategierna. Här är arbetsplatser i fokus, men inte den egna utan andras, lärandet sker genom att se hur andra gör. Detta sker främst genom deltagande i nätverk och externa studiebesök. Tam och Gray (2016) att de i deras studie framkommit att lärande är positivt sammankopplat med en växande organisation och att avancemang kräver att organisationer inför systematiska och konsekventa strategier för lärande som inriktas på gruppnivå. Hitt et al. (1994) menar vidare att organisationers utvecklingsstrategier behöver kretsa kring ett kontinuerligt lärande som inriktas på gruppnivå, istället för på individens lärande, för att de ska gynna organisationens framgång. Tam och Gray påpekar dock att även det individuella lärandet är vanligt och viktigt inom organisationer. För att maximera medarbetares lärande behöver organisationen anpassa sitt arbete kring kompetensutveckling utefter organisationens framsteg och specifika förutsättningar. Det gäller att organisationer håller policydokument levande så att de i takt med organisationens utveckling uppdateras. Poell och Van

de Krogt (2003) menar i linje med ovanstående att det individuella lärandet genererar organisationens kunskapsbyggande vilket gör att det blir viktigt för organisationer att maximera förutsättningarna för lärande.

I likhet med Hitt et al. (1994) som framhåller det kontinuerliga lärandet framhåller Kock och Ellström (2011) också vikten av att fortlöpande genomföra kompetensutveckling då de menar att det är en viktig komponent för en lärande organisationsmiljö. En lärande organisationsmiljö innebär enligt dem att arbetet inom organisationen kräver ett kontinuerligt lärande, vilket uppstår genom arbetsuppgifternas komplexitet och genom ett ledarskap som stödjer kompetensutveckling.

Lärande i organisationer sker alltså på olika nivåer och genom olika typer av lärande. Lärandet behöver anpassas utefter organisationen och kopplas samman med olika organisationsspecifika dokument och dessa behöver uppdateras i takt med organisationens utveckling.

2.1.3 Förutsättningar för lärande inom organisationer

Av föregående blir det tydligt att lärande sker i organisationer på olika sätt och på olika nivåer inom organisationen. Nedan presenteras olika faktorer och förhållanden vilka gynnar respektive hämmar lärandet i organisationer.

Poell, Pluijmen och Van de Krogt (2003) samt O'Donnell och Garavan (1997) anser att chefer har en nyckelroll i arbetet med kompetensutveckling. Även Ellinger och Ellinger (2014), Chiva-Gómez (2004) samt Kock och Ellström (2011) anser i likhet med detta att chefer i sitt ledarskap behöver stötta lärande och utveckling. Hitt et al. (1994) lyfter dock vikten av och problematiken med chefers engagemang då de menar att chefer ofta på grund av stora ansvarsområden nedprioriterar strategiska utvecklingsfrågor och att deras fokus på grund av tidsbrist istället finns på den dagliga produktionen.

Shipton et al. (2002) samt Poell och Van de Krogt (2003) menar att ett effektivt lärande gynnas i platta organisationer. Detta framhåller även Boone och Hollingsworth (1990), Chiva-Gómez (2004), samt Hitt, Hokisson och Harrison (1991) som samtidigt betonar vikten av en kreativ företagskultur som stöttar lärande och uppmuntrar kritiskt tänkande och förbättring genom förändring. Kock (2010) menar att organisationens aktuella lärmiljö i hög grad påverkar vilken typ av lärande som kan realiseras. Kock menar att lärandet beror på arbetsuppgifternas karaktär, de anställdas delaktighet, arbetsprocessernas utformning och tillgången till stöd. Då vissa faktorer fungerar underlättande kan andra motverka och utgöra hinder för kompetensutveckling vilket utgörs av icke-stimulerande arbetsuppgifter, ett begränsat stöd för lärande och små möjligheter att lära nya arbetsuppgifter. Både Chiva-Gómez (2004) och Kock (2010) framhåller också att ett förändringstryck påverkar organisationers kompetensutveckling och att en vilja att anpassa sig efter förändringar i syfte att proaktivt möta framtida utmaningar är en understödande faktor. Därmed är omvärldsbevakning och medvetenhet om konkurrenter, kunder och teknologi en viktig aspekt. Samverkan med andra institutioner kan också ses som en strategisk komponent.

Swales, Downs och Orr (2014) framhåller vikten av att en organisation involverar alla sina medarbetare genom en inkluderande företagskultur. De menar att organisationens kompetensutvecklingsstrategier behöver omfatta samtliga medarbetare för att insatserna ska

gynna organisationen maximalt. Jobring (2013) framhåller som vi tidigare beskrivit att den enskilde individen idag har ett större egenansvar gällande kompetensutveckling. Den enskilde behöver därför kontinuerligt stöd i att navigera sitt lärande, sitt arbete och sin livsmiljö för att gynna den personliga utvecklingen. Jobring menar vidare att tillgången till IT ökar utvecklingen av olika online-miljöer som bidrar till ett ökat lärande genom ömsesidiga utbyten och egna reflektioner. Samtidigt som Jobring påpekar att det finns oändliga möjligheter med tekniken menar han att det personliga lärandet inte beror på tekniken i sig, utan på processen.

Det krävs alltså att organisationer greppar frågan kring lärande bredare då det innefattar många dimensioner och påverkas av många faktorer. Det krävs ett strategiskt förhållningssätt till dessa frågor som omfattar alla de dimensioner och delar i organisationen som påverkar lärandet.

2.1.4 Komplexitet kring valet av kompetensutveckling

Det finns alltså olika förutsättningar för lärande vilket i sin tur bidrar till komplexitet vid strategiska val och det krävs därmed noggranna överväganden i alla situationer.

Genom att kompetensutveckla sina medarbetare organisationsspecifikt menar Kellie (1998) och King (1995) att organisationer ökar chansen att behålla sina medarbetare. Hitt et al. (1994) anser i motsats till detta att organisationer bör kompetensutveckla sina medarbetare med fokus på generella kunskaper såsom förändringshantering och innovation, då fakta snabbt kan föråldras. O'Donnell och Garavan (1997) är av samma åsikt då de anser att arbetskraften behöver vara flexibel, anpassningsbar, lärande-orienterad och innovativ. I likhet med ovanstående menar Ellinger och Ellinger (2014) att bra kompetensutveckling ska innehålla kognitiv träning.

Poell et al. (2003) samt Šiugždinienė (2008) menar dock att de teoretiska utvecklingsstrategier och modeller som finns beskrivna inte används. King (1995) menar vidare att organisationer ofta saknar ett konkret syfte bakom de utbildningsinsatser som genomförs och att de ofta väljer utbildningsinsatser utefter trender istället för utefter organisationens behov. Detta leder till att utbildningsinsatserna inte ger några resultat. Clardy (2007) går i linje med detta då han menar att organisationer ofta utgår från individens behov och på så sätt inte tar hänsyn till verksamhetens övergripande mål i valet av utbildningsinsatser. För att säkerställa att det är organisationens övergripande mål som står i centrum menar O'Donnell och Garavan (1997) att organisationer först behöver utforma en verksamhetsstrategi och utefter denna planera organisationens kompetensutveckling. Hitt et al. (1994) anser att de övergripande organisationsmålen ska ligga till grund vid prioritering av kompetensutveckling och för att uppnå en sådan strategi krävs det en integrering mellan utvecklingsplaner och generella verksamhetsplaner. Vidare menar de att organisationer bör främja utveckling av kompetenser som är långsiktigt nödvändiga för organisationen. King (1995) med Kock och Ellström (2011) anser att kundkrav och det som skapar konkurrenskraft ska stå i centrum vid investering av kompetensutveckling. Kock och Ellström menar vidare att organisationer som använder konkurrens som huvudsyfte och drivkraft för sina utvecklingsinsatser oftare använder en integrerad strategi som kombinerar formell utbildning med förändringar i arbetsorganisationen, vilket är en mer effektiv strategi än enbart formell utbildning

2.1.5 Sammanfattning av tidigare forskning

Sammanfattningsvis står det klart att det strategiska förhållningssättet framställs som den absolut viktigaste förutsättningen för att en organisation ska överleva på den globala marknaden. Trots detta har det inte helt tydligt framgått vad ett strategiskt förhållningssätt innebär i praktiken, det vill säga vilka metoder och verktyg som en organisation kan använda sig av för att nå sina mål. Det som framkommit har snarare inneburit de vinster som ett strategiskt förhållningssätt medför, såsom framgångsfördelar och konkurrensfördelar. Det står alltså klart att organisationers strategiska förhållningssätt till kompetensutveckling är viktigt och en förutsättning för att organisationer på lång sikt ska lyckas med att inneha rätt kompetens. Vilka typer av kompetenser som ska understödjas i ett strategiskt arbete med kompetensutveckling finns det dock inte någon riktig samstämmighet kring. Det råder snarare delade meningar om vad kompetensutvecklingens insatser bör innehålla för att fungera mest effektivt. Vilket perspektiv organisationen väljer att anta påverkar hur organisationen arbetar med dessa frågor och hur de utformar sin kompetensutveckling. Det finns också en viss kritik med utgångspunkten i att organisationer i verkligheten inte vidhåller ett strategiskt förhållningssätt och att det inte används i praktiken. Den övergripande kritiken framhåller att arbetet med kompetensutveckling inte sammankopplas med verksamhetens övergripande mål. Då vi uppmärksammat att det saknas konkreta förslag på verktyg och metoder samt beskrivningar för hur dessa i praktiken används ser vi en anledning att undersöka detta genom att studera en organisations strategiska förhållningssätt i praktiken.

2.2 Den studerade organisationen

Nedan följer en kort beskrivning av den organisation vi genomfört vår studie hos. Informationen är hämtad från organisationens hemsida, organisationens egna dokument samt från de inledande samtal vi haft med våra respondenter. Organisationen vi genomfört vår studie hos har cirka 4500 tillsvidareanställda och 1500 timvikarier. Det är en politiskt styrd organisation som verkar inom fyra olika verksamhetsområden. Nedan följer en mer utförlig beskrivning av den förändring som organisationen genomförde för cirka två år sedan, därefter följer en beskrivning av dagens HRD-arbete gällande utbildning och kompetens.

2.2.1 Enhetens framväxt

Tidigare var organisationen en övergripande koncern med fyra självstyrande dotterbolag. Då vardera dotterbolag hade sina egna strategiska resurser såsom PA-specialister och HRD-utövare ledde detta till att dotterbolagen utvecklade sina egna strategier och metoder för kompetensutveckling. De kunde därmed tidigare genomföra satsningar gällande kompetens och utbildning som de ansåg lämpliga för det specifika dotterbolaget, utan att ha en övergripande helhetssyn.

Det uppmärksammades att dessa strategier var ineffektiva och att de genom avsaknaden av en helhetssyn ofta dubbelarbetade och uppfann hjulet gång på gång inom de enskilda dotterbolagen. De insåg dessutom att många verksamhetsområden stod inför samma utmaningar, både interna och externa som exempelvis svårigheter med rekrytering av nya medarbetare och

ökad komplexitet i arbetet. Detta sammantaget utgjorde ett behov av att skapa ett mer hållbart och långsiktigt förhållningssätt till dessa frågor genom gemensamma strategier.

På grund av att organisationen är politiskt styrd krävdes ett politiskt beslut för att ett långsiktigt arbete med kompetensförsörjning skulle kunna införas. Istället för att budgetera arbetet som vanligt på årsbasis godkändes och utformades istället ett utvecklingsarbete som sträckte sig över sex års tid. Beslutet gick igenom och för cirka två år sedan samlade organisationen alla de medarbetare som arbetade inom specialistområden, som exempelvis med kompetens- och utvecklingsfrågor, till en gemensam och självständig enhet vilken placerades på stabsnivå. De centraliserade i och med detta samtliga strategiska resurser för att låta varje medarbetare bygga specialistkunskaper inom just sitt område och för att kunna skapa organisationsövergripande strategier.

HRD-enhetens medarbetare har olika utbildningsbakgrunder och tidigare erfarenheter. De är bland annat statsvetare, socionomer, lärare, sociologer, sjuksköterskor och civilekonomer. Det de har gemensamt är ett genuint intresse för utveckling och förbättringsarbete, vilket lett till att de alla specialiserats och vidareutvecklats inom området. Medarbetarna i HRD-enheten känner sig unika i sin ställning då de befinner sig i framkant i och med denna satsning på ett långsiktigt utvecklingsarbete. Det finns en uppfattning om att det de genomför är något nytt och unikt då de inte känner till någon annan i liknande ställning som genomfört en förändring likt den de befinner sig i.

2.2.2 Dagens HRD arbete

Utifrån ovanstående beskrivning av omorganisationen följer nedan en kort beskrivning av HRD-arbetet inom organisationen idag.

Personalenheten är en separat del inom stabsfunktionen och har totalt 22 medarbetare vilka arbetar med frågor gällande exempelvis arbetsrätt, rekrytering, arbetsmiljöfrågor, löneöversyner, svåra samtal och disciplinärenden. HRD-enheten är alltså inte en del av personalenheten utan är en enhet som enbart fokuserar på utbildnings- och kompetensfrågor. Organisationen framhåller att förändringen genomfördes på grund av att personalen i organisationen är den viktigaste tillgången och grunden för hela verksamheten samt att framtidens utmaningar ställer krav på organisationer att i långt större utsträckning arbeta strategiskt med frågor gällande kompetensutveckling.

HRD-enheten har tre mål och det första är att samordna utbildningarna inom hela organisationen genom en gemensam utbildningsplan. De vill också öka antalet webbaserade utbildningar för att exempelvis minska frånvaron i samband med kompetensutveckling. Vid olika utbildningstillfällen finns flertal medarbetare som behöver ersättas för att kunna medverka vid utbildningar vilket gör att en av de absolut största kostnaderna vid utbildningsinsatser är vikariekostnader. Genom att införa webbutbildningar ser organisationen möjligheter att minska kostnaderna för utbildningsinsatser. Genom bland annat minskade lokalkostnader, minskad frånvaro från det ordinarie arbetet samt minskade restider. Ett tredje mål är också att öka antalet verksamhetsområden som arbetar med ständiga förbättringar.

HRD-enheten arbetar utefter ett antal olika processer och har en övergripande plan för hur organisationens behov av utbildning ska tas emot och hanteras. Då ett behov uppstår får medarbetaren fylla i ett formulär med uppgifter kring vilken utbildning som efterfrågas, syftet med den och information om vilka inom organisationen som behöver den. Förfrågningarna behandlas sedan på HRD-enhetens veckomöten. Beslut fattas sedan om vem i HRD-enhetens personalgrupp som är mest lämplig att ta kontakt med den person som skickat förfrågan, i syfte att utreda behovet av utbildning vidare. Detta sker inom 14 dagar efter att utbildningsförfrågan inkommit. Efter att förfrågan bearbetats med den ansökande parten görs en återkoppling till gruppen och beslut tas kring genomförandet av utbildningen. Om den aktuella utbildningen ska genomföras upprättas vidare en arbetsgrupp med olika personer ifrån organisationen som utefter kunskap och kompetens anses lämpliga. Personen från HRD-enheten intar en roll som projektledare i dessa grupper. Arbetsgruppen får ett ansvar att dela upp uppgifter mellan sig och de bestämmer hur resultatet från utbildningen ska mätas. Sedan genomförs utbildningsinsatsen och vem som gör vad i det här skedet beror på utbildningens karaktär. Därefter följer verksamheten med hjälp av HRD-enheten upp utbildningsinsatsen. Efter en genomförd utbildningsinsats tas sedan beslut om huruvida utbildningen ska fortlöpa, förändras eller avslutas.

3 Syfte och forskningsfrågor

Genom inledningen och den tidigare forskningen har det tydligt framkommit att ett strategiskt förhållningssätt till kompetensutveckling är en av de viktigaste förutsättningarna för organisationers överlevnad och framgång (Kellie, 1998; Hitt et al., 1994; O'Donnell & Garavan, 1997; Ellinger & Ellinger, 2014; Lindelöw, 2008; Antilla, 1999; Bowin, 2011; Tam & Gray, 2016; Shipton et al., 2002). Det råder dock delade meningar om vilken typ av kompetens som ska understödjas i ett strategiskt arbete med kompetensutveckling för att få bästa möjliga effekt (Tam & Gray, 2016; Hitt et al., 1994; Kock och Ellström, 2011; Boone & Hollingsworth, 1990). Det har också framkommit kritik kring att organisationer inte i verkligheten vidhåller ett strategiskt förhållningssätt och att arbetet med kompetensutveckling inte sammankopplas med verksamhetens övergripande mål (Poell et al., 2003; King, 1995; Clardy, 2007).

Vi har i genomgången av tidigare forskning inte fått helt konkreta förklaringar kring hur organisationer arbetar strategiskt med kompetensutvecklingsfrågor samt saknat förslag på verktyg och metoder som används i en organisation som uttalat har ett strategiskt förhållningssätt. Vi ser därför en anledning att undersöka detta närmre genom att studera en organisation som uttalat har ett strategiskt förhållningssätt för att få ökad förståelse för hur detta kan tillämpas och se ut i verkligheten.

3.1 Syfte

Att skapa förståelse för det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling inom en organisation.

3.2 Forskningsfrågor

Hur ser det strategiska förhållningssättet ut gällande kompetensutveckling inom organisationen? Vilka verktyg och metoder använder organisationen sig av för att uppnå sitt behov av framtida kompetens? Vilka hinder och utmaningar ser organisationen för ett strategiskt förhållningssätt till kompetensutveckling?

4 Metodavsnitt

Nedan beskrivs studiens upplägg under avsnitten *Design*, *Datainsamlingsmetod*, *Urval*, *Analysmetod*, *Etiska avväganden* och *Resultatets värde*. Under *Design* bearbetas de mer generella val som tagits kring studiens upplägg och under *Datainsamlingsmetod* klargörs vidare de val som skett för insamlingsmetoden av empiri och under *Urval* tydliggörs valet bakom intervjupersoner. I *Analysmetod* klargörs hur vi analyserat och bearbetat vår empiri och vidare under *Etiska avväganden* beskrivs de ställningstaganden vi haft som grund för vår studies etiska förhållningssätt. Sist sker en kort sammanfattning av studiens generaliserbarhet under *Resultatets värde*.

4.1 Design

Vi har genomfört en fallstudie då vi önskat att studera det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling i en verklig miljö. Vi anser att denna metod är lämplig på grund av att en fallstudie är att föredra då forskaren vill studera ett specifikt fall i sin kontext och när fenomenet är svårt att skilja från sitt sammanhang (Thomas, 2016; Szklarski, 2015). Då denna fallstudie inriktar sig på ett specifikt fall och beskriver de omständigheter och villkor som en vardaglig situation innebär kategoriseras den som en enfallsstudie av representativt fall (Bryman, 2011). Fallet vi valt att studera är alltså inte unikt utan ett vardagligt fall som kan anses representera organisationer i liknande ställning.

Då vi avsåg att undersöka fenomenets essens antogs en fenomenologisk ansats. Vi ville genom detta förstå och skapa oss en bild av de mest väsentliga beståndsdelarna (Szklarski, 2015) av ett strategiskt förhållningssätt till kompetensutveckling. För att lyckas med det menar Szklarski att all tidigare kunskap om det studerade fenomenet behöver sättas inom parentes, annars finns det en risk att forskningen begränsas. Att sträva efter ett sådant förutsättningslöst förhållningssätt framhåller även King (2004) som en grundläggande aspekt för en fenomenologisk ansats. Forskaren behöver därför reflektera över den förkunskap som finns och skapa en medvetenhet om hur denna kan påverka forskningsprocessens olika steg vilket vi beaktat under processens samtliga delar.

I fallstudien har vi utgått ifrån ett representativt fall och därigenom genomfört en enfallsstudie, vilket innebär att vi inte jämfört en situation med en annan utan enbart tittat på det specifika fallet. I det specifika fallet utgick vi ifrån en fenomenologisk ansats och undersökte vilka de mest framträdande karaktärsdragen inom det specifika fallet som återfanns för det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling.

4.2 Datainsamlingsmetod

I fenomenologiska studier samlas ofta empirin in med hjälp av intervjuer som är ostrukturerade eller semi-strukturerade. Vi har använt oss av semi-strukturerade intervjuer då vi ansåg det vara en lämplig metod att använda i syfte att få en djupare förståelse för ämnet. De semi-strukturerade

intervjuerna gav oss en flexibilitet att följa upp intressanta upplysningar som vi fick av den intervjuade samtidigt som de förutbestämda frågeställningarna gav oss en stabilitet under intervjun. För att vidare tillåta respondenternas olika perspektiv att komma fram undveks en fullt strukturerad intervju och genom att ställa följdfrågor i intressanta sidospår tillät vi respondenterna att forma samtalen. Av samma anledning ville vi även undvika ledande frågor och i högsta möjliga mån anta ett objektiva förhållningssätt under samtliga delar av processen. King (2004) rekommenderar att forskaren väljer en mer strukturerad strategi då denne är mer oerfaren för att undvika att ryckas med i interaktionen och hamna i något som mer liknar en vanlig konversation.

Vi upprättade ett frågeformulär, se bilaga 1, med öppna frågor som utgick ifrån olika teman som framkommit genom den tidigare beskrivna teorin i bakgrunden. Szklarski (2015) menar att forskare genom att använda öppna frågor och aktivt lyssnande skaparförutsättningar för att få så uttömmande svar som möjligt och därigenom kan skapa en djupare förståelse för fenomenet. Då intervjuerna formades utefter detta fick vi ett brett datainsamlingsmaterial att analysera och det var respondenterna själva som fick utrymme att beskriva sina perspektiv.

Vi anser att fallstudiens omfattning av sju personer varit ett lagom antal för den tid vi haft till vårt förfogande, vilket är en viktig aspekt att ta hänsyn till (King, 2004). Intervjuerna varade mellan 30-60 minuter och spelades in på ljudfil. Vi genomförde samtliga intervjuer tillsammans för att säkerställa att vi båda fick chans att ställa följdfrågor samt för att vi båda skulle ha mottagit samma information inför analysprocessen. Intervjuerna ägde rum i organisationens egna lokaler. Efter insamling av data transkriberades materialet inför analysarbetet. Transkriberingen genomfördes ordagrant för att innehållet skulle behålla sin ursprungliga mening och inte förvrängas. Därmed ser vi att vi inte gick miste om viktiga sidospår som till en början såg irrelevant ut men i analysen i sitt specifika sammanhang bidrog till helhetsbilden.

4.3 Urval

Intervjuerna har genomförts med fyra HRD-utövare, chefen för HRD-enheten, en personalchef och en biträdande verksamhetschef. HRD-utövarna arbetar dagligen med utbildnings- och utvecklingsfrågor som en stödfunktion inom organisationen och är väl bekanta med de verktyg och metoder som används för kompetensutveckling. Chefen för HRD-enheten, personalchefen samt den biträdande verksamhetschefen arbetar mer övergripande, strategiskt med dessa frågor i organisationen gentemot exempelvis ledningen. Samtliga respondenter har på grund av ovanstående starka kopplingar till vårt aktuella ämne. Att vissa av våra respondenter arbetar på enhetsnivå och andra på ledningsnivå anser vi breddar bilden av det strategiska förhållningssättet då deras olika perspektiv kompletterar varandra och därmed på olika sätt bidrar till en mer heltäckande bild av helheten.

Då vårt syfte med denna studie är att skapa förståelse för det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling inom organisationen har dessa personer valts ut då de är relevanta i förhållande till våra forskningsfrågor. Ett sådant urval är ett målinriktat eller målstyrt urval, som i grunden är av strategiskt slag (Bryman, 2011). I vår studie användes ett snöbollsurval då vi genom vår första respondent fick kontaktuppgifterna till resterande sex respondenter vilka ansågs ha

kunskap om vårt aktuella ämne. Vi kontaktade dem via mail och berättade om oss själva och den studie vi ämnade genomföra. Samtliga besvarade vår förfrågan positivt om intervju. Efter att ha stämt tid och plats med dem vi kontaktat, samt med vår första respondent, genomfördes intervjuerna.

4.4 Analysmetod

Metoden för att analysera vårt material har inspirerats av Szklarskis (2015) beskrivning av en fenomenologisk analysprocess i fem steg. I det första steget skapade vi oss en övergripande bild av det huvudsakliga innehållet genom att vi upprepade gånger läste igenom materialet, det vill säga de transkriberade intervjuerna.

I steg två isolerades teman, eller isolerbara delar av berättelsen, vilka utgör de meningsbärande enheterna i materialet (Allwood, 2010). Det gjordes genom att varje meningsbärande enhet kategoriserades in under en egen rubrik. I detta skede höll vi tydligt isär vem som sagt vad genom att ge de olika respondenterna olika färgmarkeringar. Szklarski (2015) anser att varje sådan enhet ska säga något nytt om fenomenet och på så sätt skildrar meningsenheterna olika aspekter av det upplevda fenomenet, vilket vi strävade efter i detta analysskede.

I det tredje steget analyserades de separata meningsenheterna mer djupgående genom att olika uttalanden och beskrivningar sattes in i sitt sammanhang och vi sökte efter meningen bakom dessa, själva kärnan i uttalandet. Här tog vi hjälp av våra färgmarkeringar och i och med att vi visste vem som sagt vad kunde vi också problematisera, diskutera, tolka och få en djupare förståelse för det som uttalas och därmed utesluta det som ej var relevant men också tydligare se vad som hörde hemma under respektive rubrik.

I steg fyra kopplades alla meningsbärande enheter ihop igen och vi letade efter upprepningar och irrelevanta uttalanden, vilka vi exkluderade. Vi fick i detta steget både slå ihop rubriker men också utöka med nya för att komprimera texten utan att förlora något viktigt i innehållet.

I det sista steget gjordes en genomgång av materialet på nytt i syfte att hitta framträdande och centrala teman och varje enskilt tema sammanställdes därefter och själva kärnan i temat skrevs fram. Szklarski (2015) menar att essensen av ett fenomen är de generella strukturer eller den kärnan som framkommer genom alla respondenternas erfarenheter. Dessa indelades därefter in under våra respektive forskningsfrågor utefter de teman som framträtt i analysarbetet.

4.5 Etiska avväganden

Oavsett forskningsdesign är det viktigt för resultatets värde att forskaren under processen har haft en god forskningsetik. Forskaren har ett ansvar för de människor som forskningen omfattar vad gäller både deras välbefinnande och för den information som samlas in om dem (Vetenskapsrådet, 2002).

Det finns fyra grundläggande etiska principer som gäller för svensk forskning. *Informationskravet* innebär att forskaren ska informera de personer som involveras i forskningen om forskningens syfte samt om de moment som ingår i undersökningen (Bryman, 2011). I fallstudien tillgodosågs informationskravet genom att vi inledningsvis i varje intervju berättade om vår fallstudie och dess syfte samt om att respondentens medverkan var frivillig. *Samtyckeskravet* innebär att deltagarna själva har rätt att bestämma över sin medverkan (Bryman, 2011). Detta beaktade vi genom att vidare klargöra att respondenten när som helst under intervjun kunde avbryta eller välja att inte besvara en viss frågeställning om så önskades. Enligt Bryman (2011) innebär *Konfidentialitetskravet* att forskaren måste behandla det insamlade materialet med största möjliga konfidentialitet. Detta fullgjordes genom att utesluta både namn och kön samt genom att vissa av respondenternas yrkestitlar omformulerades. Även om datan anonymiserats så långt som möjligt säkerställde vi även att inte någon annan hade åtkomst till våra dokument genom lösenordsskydd. *Nyttjandekravet* fullgjordes genom att den insamlade datan inte har använts i annat syfte än vad den insamlats för och den har raderats efter avslutad studie (Thomas, 2016).

Vi tycker också att det är viktigt att delge organisationen våra resultat och kommer därför att stämma träff med dem efter avslutad studie för att presentera vårt arbete.

4.6 Resultatets värde

Diskussionen kring generaliserbara resultat skiljer sig mellan naturvetenskapliga och samhällsvetenskapliga studier då den samhällsvetenskapliga är begränsad av den sociala världens oförutsägbara variationer (Thomas, 2016). I allmänhet är fallstudier bundna till specifika fall och beroende av sitt sammanhang vilket gör att resultaten kan vara svåra att generalisera. Genom analytisk generalisering kan dock fallstudien ges en giltighet utanför det specifika fallet (Hartley, 2004). Detta innebär att studien kan sättas in i ett vidare perspektiv och få trovärdighet genom att koppla samman resultatet med teori.

Av den information vi fått genom respondenterna har vi kunnat göra kvalificerade antaganden och kommit fram till potentiella förklaringar genom väl underbyggda argument (Thomas, 2016). Fallstudiens resultat skulle också kunna användas som inspirationskälla för att upptäcka mönster vilka kan ge förståelse i en liknande situation och kontext (Thomas, 2016). Genom att koppla samman vårt resultat med tidigare forskning har vi både gett vår studie och vårt resultat ett värde som kan anses mer allmängiltigt. Genom den fenomenologiska ansatsen har vi fått fram de mest framträdande karaktärsdragen inom det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling i organisationen. Då vår fallstudie också utgått ifrån ett representativt fall anser vi också att resultatet är mer generaliserbart då det är många organisationer som har liknande förutsättningar och därmed kan dra nytta av resultatet.

5 Resultatavsnitt

Nedan presenteras det resultat som framkommit genom vår analysprocess under följande huvudavsnitt, *Det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling, Synliggjorda verktyg och metoder* samt *Synliggjorda hinder och utmaningar*, vilka är kopplade till våra forskningsfrågor.

5.1 Det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling

Det som framkommit gällande organisationens strategiska förhållningssätt till kompetensutveckling beskrivs härmed under följande avsnitt, *Organisationens syn på kompetensutveckling, Centralisering av resurser* samt *Medvetenhet kring lärande*.

5.1.1 Organisationens syn på kompetensutveckling

Respondenterna förklarar organisationens syn på kompetensutveckling i två nivåer. På måste-nivå säkerställs att medarbetare innehar rätt kunskap, utifrån lagar och författningar, för att utföra sitt dagliga arbete tillfredsställande. I en annan nivå handlar det om en förhöjd ambitionsnivå och att stimulera medarbetare till att fördjupa sig och utveckla ny kunskap. I denna nivå satsar organisationen på enskilda individer och deras kompetens för att utveckla och sprida kunskap vidare i organisationen. Detta gör de genom att i vissa fall exempelvis erbjuda medarbetare formella utbildningar såsom forskarutbildningar.

Flera av respondenterna beskriver att de upplever en vilja inom organisationen att arbeta med frågor kring strategisk kompetensutveckling.

“... allas uppdrag att göra det. Och det tror jag är väldigt viktigt, att det inte är vi i våran enhet som tycker att det här är viktigt jobb och att vi tycker att det här är nånting som är roligt att göra utan att det faktiskt är ledningen som säger att det här ska vi göra och det här är viktigt” (Respondent 3)

Det är tydligt att det är en prioriterad fråga genom ledningens uttalade inställning och engagemang. Både ledningen och chefen för HRD-enheten har spridit budskapet om hur viktigt detta arbete är. Det strategiska kompetensutvecklingsarbetet är inte ett arbetsområde som hamnar vid sidan av utan är något som integreras i hela verksamheten. Flertalet respondenter menar att organisationen genom sin specifika enhet för HRD-frågor både ger utrymme och tid för ett strategiskt arbete och därigenom visar sitt ställningstagande till hur viktiga frågorna är.

Samtliga respondenter menar att arbetet fortfarande är i startgroparna och i nuläget handlar kompetensutvecklingsarbetet om att säkerställa måste-nivån. Genom införandet av en utbildningsplattform vill organisationen möjliggöra en övergripande inblick i kompetensutvecklingsarbetet. Plattformen ska ge möjlighet att följa hur många medarbetare som genomfört en viss utbildning för att upprätthålla och kvalitetssäkra måste-nivån. Genom

utbildningsplattformen kan högre krav ställas på medarbetarna i fråga om den kunskap de bör ha och organisationen kan lättare följa upp eventuell misskötsamhet i arbetet.

I framtiden vill organisationen i sina årliga rapporter inkludera och koppla samman kompetens med andra delar så som ekonomi, kundnöjdhet och medarbetarnas välbefinnande. På detta sätt vill organisationen säkerställa att kompetensutveckling inte isoleras med sin egen planering utan integreras med verksamhetens i stort. De har också en önskan om att bli vad de kallar en lärande organisation. Med en lärande organisation menar de att de vill minska användandet av traditionella utbildningar såsom kurser och istället uppmuntra sina medarbetare att lära mer i arbetet och genom varandra.

5.1.2 Centralisering av resurser

Organisationens strategiska förhållningssätt blir också synligt genom den centralisering som gjorts av HRD-resurserna för att möjliggöra en helhetsbild och organisationsövergripande strategier. Omorganisation genomfördes då de uppmärksammat att det finns framtida utmaningar i ökande antal kunder, ökad komplexitet i arbetet och färre personer i arbetsför ålder. Detta medför att organisationen behöver effektivisera samtliga av sina resurser samt utvärdera och utveckla sina metoder för att få ut så mycket som möjligt av de insatser som görs.

*“Vi ska försöka samla det så att vi får en så effektiv kompetensutveckling som möjligt så att vi kan dra nytta av den inom hela organisationen”
(Respondent 4)*

Genom en samlad HRD-enhet har organisationen fått ett helikopterperspektiv som ger möjlighet att se mer övergripande behov och att samordna insatser. Omorganisationen har lett till att medarbetarna på HRD-enheten fått en specialistroll och tillåts därigenom att enbart fokusera på sitt område.

5.1.3 Medvetenhet kring lärande

Det finns flera olika dimensioner av medvetenhet vid lärande. Bland annat behöver organisationen veta vilka utbildningar deras medarbetare har gått för att säkerställa kompetens. Genom respondenterna har det framgått att det inte räcker att endast erbjuda utbildning och utveckling utan att det också krävs uppföljning och att organisationen säkerställer att alla tagit del av innehållet och förstått. Det finns alltså en medvetenhet kring lärandet och dess resultat.

Det finns också en medvetenhet i organisationen på vilken nivå lärandet sker och behöver ske.

“... så att det inte blir att man jobbar lite hipp som happ och vart som helst, utan att man är medveten om att nu går vi in och kanske jobbar på individnivå därför att det är här vi behöver göra dom här insatserna, men helt plötsligt så är vi kanske uppe på liksom verksamhetsnivå och gör nått litet fastän vi är inte medvetna om att vi gör det riktigt” (Respondent 3)

De menar att kompetensutveckling kan vara för den enskilda individen men att den också kan vara på verksamhetsnivå och att det krävs en medvetenhet om på vilken nivå insatser genomförs. Detta är viktigt för att kunna följa upp och mäta effekten av olika insatser.

Majoriteten av respondenterna har dessutom framhållit att det krävs en medvetenhet kring att utbildning överlag behöver åtföljas av förändrade rutiner och arbetssätt för att lärandet ska ge önskade effekter som bibehålls.

5.2 Synliggjorda verktyg och metoder

Respondenterna menar att HRD-enheten har ett övergripande uppdrag att skapa en systematik kring kvalitetsarbetet. I kvalitetsarbetet ingår kompetensutveckling som omfattar en etablering av ett kvalitetsledningssystem med olika metoder, verktyg och rutiner för att upprätta en god kvalitet i verksamheten. Det finns lagar och regler som styr arbetet med detta och det är viktigt för organisationen att ha upprättade rutiner för hur de ska hantera felaktigheter och problem som uppstår i olika situationer. Organisationens använder sig idag av flera olika metoder för kompetensutveckling såsom medarbetarsamtal, trainee program och traditionella föreläsningar men de verktyg och metoder som vi valt att presentera närmre är de verktyg och metoder som HRD-enheten använder sig av och som är organisationsövergripande under avsnitten *Utbildningsförfrågningar, Ständiga förbättringar, Nätverk, Webbutbildningar* och *IT-system*.

5.2.1 Utbildningsförfrågningar

Då ett behov av kompetensutveckling uppstår i verksamheten ska ett formulär fyllas i med uppgifter kring vilken utbildning som efterfrågas och syftet med denna. På detta sätt används formuläret som ett redskap för att fånga upp de olika behov som finns. Förfrågningarna skickas in av chefer i organisationen då de uppmärksammar ett behov för utbildning för sin avdelning men kan även komma från ledning och politiker. HRD-utövarna är eniga om att fokus ligger på att analysera behovet och syftet med den utbildning som efterfrågas.

“Vi måste först identifiera problemet och är problemet problemet så att säga, det kan ju vara något annat som inte fungerar i organisationen och så fokuserar man på kompetensutveckling som behövs, å så börjar vi rota lite i det, och så inser vi att det är inte alls är det som behövs utan det handlar kanske om att det var en styrning som inte var rätt eller det kan handla om att det är för lite personal” (Respondent 2).

En del av respondenterna menar vidare att det är viktigt att också undersöka hur den aktuella utbildningsinsatsen påverkar personalens arbete, det vill säga vilken skillnad utbildningen ska utgöra i praktiken, vilket resultat den ska få och hur det påverkar organisationens kunder. HRD-utövarna menar att de genom att ställa rätt frågor kan göra utbildningsinsatserna mer effektiva och att de skapar möjlighet att mäta resultatet av insatserna. HRD-enheten prioriterar utbildningsförfrågningarna genom att ställa syftet och förväntat resultat i relation till resurserna insatsen kräver för att prioritera vad som är viktigast att göra just nu. Det finns också en enig

uppfattning om att detta verktyg också ger organisationen förutsättningarna för att se om olika förfrågningar har gemensamma beröringspunkter och genom detta samordna utbildningar.

5.2.2 Ständiga förbättringar

Av respondenterna framgick det att organisationens verktyg för förändrings- och förbättringsarbete utgår från ständiga förbättringar.

*“... då måste vi ju titta över, hur jobbar vi idag med dom resurserna vi har.
Inte för att friställa folk och minska utan för att göra rätt saker”.*
(Respondent 5)

Det är en integrerad metod och ett sätt att systematiskt hantera utveckling i verksamhetens samtliga delar och för att upprätta ett ständigt lärande. Detta förbättringsarbete driver HRD-enheten som styr vilka insatser som ska göras. HRD-utövarna menar att arbetet grundas i att många små förbättringar ger helheten en högre kvalitet. Det handlar om att fånga upp brister och felaktigheter, att effektivisera organisationens resurser samt utvärdera det de gör. Brister fångas upp exempelvis av medarbetare som uppmärksammar att något inte fungerar som det ska eller med hjälp av ett händelsehanteringssystem. Arbetet ska bedrivas på de enskilda enheterna ute i verksamheten och någon av respondenterna påpekade att det mer handlar om ett sätt att tänka än något specifikt som de gör. När brister uppmärksammas lyfts det i den egna arbetsgruppen. Därefter tas beslut på åtgärder och vem som ansvarar för dem, respektive vem som är ansvarig för att följa upp att det genomförts. Tanken är att kunna identifiera sådant som inte fungerar och hela tiden göra små förändringar till det bättre utifrån verksamhetens specifika behov.

5.2.3 Nätverk

Att skapa nätverk är ett annat verktyg som organisationen använder sig av för att sprida kunskap. Ett av dessa består av engagerad personal som arbetar ute i organisationen och som ska fungera som goda förebilder.

“... ett nätverk av medarbetare som vi kallar ambassadörer och det är medarbetare som brinner för det här och driver det tillsammans med sina chefer på sina enheter då”. (Respondent 1)

Tillsammans med cheferna ska ambassadörerna hjälpa till att starta utvecklings- och förbättringsarbeten både på den egna och på andra enheter och berätta om de framgångsfaktorer och fallgropar de har erfarenhet av samt stötta den aktuella chefen i arbetet. Ett annat nätverk innehåller chefer som likt ambassadörerna stöttar andra chefer i att starta utvecklings- och förbättringsarbeten. Cheferna inom nätverket får också genom arbetet en större inblick i andra delar av organisationen och därmed en större kännedom om vilka aktuella behov som finns. De får också möjlighet att se vilka framgångsfaktorer som finns inom andra verksamheter och kan sprida dessa vidare till resten av organisationen.

5.2.4 Webbutbildningar

Organisationens strategi för kompetensutveckling handlar centralt om en ökad användning av webbutbildningar. Det finns dock en materiell utmaning i detta vilket är att få ut tekniska hjälpmedel till alla medarbetare då det finns olika förutsättningar för tillgången till dessa.

“vi vill komma in på att göra det mesta webbaserat, eller mycket av det, inte allt, det vi kan göra webbaserat, så att vi kan utnyttja näten mer än vad vi gör idag” (Respondent 2)

Respondenterna var alla eniga om att detta tillvägagångssätt kommer att ge en ökad tillgänglighet och flexibilitet då medarbetare kommer att kunna genomföra utbildningar oberoende av plats och tid. Det ger också möjligheten att kunna gå tillbaka och repetera innehållet. En individanpassning blir också möjlig på det sätt att utbildningar kan delas upp i olika nivåer som gör att individer med olika förutsättningar och bakgrundskunskaper kan välja anpassade utbildningar. Till exempel så har medarbetarna ofta olika kunskapsnivåer gällande datorer och vissa behöver då kanske en grundlig genomgång av hur dator och olika program fungerar. På samma sätt kan utbildningarna också delas upp i avsnitt så som introduktion, genomförande och uppföljning så att enskilda medarbetare kan välja det som är relevant för denna.

Webbutbildningarna kan antingen genomföras enskilt eller genom att chefer visar dem på ett möte eller under en verksamhetsdag. Webbutbildningarna sker ofta i samband med andra typer av metoder för kompetensutveckling. Flera av respondenterna framhöll att de arbetade med webbutbildningar tillsammans med workshops och med så kallad ”blended learning” och ”flipped learning”. ”Blended-learning” innebär enligt respondenterna att de använder sig av både webbundervisning och traditionella klassrumsundervisningar. En av respondenterna menade att de kan se att medarbetare lär sig bättre på det här sättet än genom enbart föreläsningar. ”Flipped-learning” innebär enligt respondenterna att medarbetaren förbereder sig genom att läsa på ett visst material och sedan på plats får ställa frågor angående detta. Det kan också ske kompletterande workshops där erfarna medarbetare får diskutera materialet med nya medarbetare. De som arbetat länge får nya perspektiv genom de frågeställningar de får och de nya medarbetarna får dra lärdom av de som arbetat en längre tid. Genom att blanda metoderna kan organisationen korta ner utbildningstiden på arbetsplatsen då medarbetarna redan är insatta i materialet och direkt kan börja diskutera det när de möts under utbildningstillfället.

5.2.5 IT-system

Det är tydligt att organisationens metoder för kompetensutveckling syftar till effektivisering och uppföljning. En vidare och mer organisationsövergripande uppföljning vill organisationen säkerställa genom att införa den utbildningsplattform som tidigare beskrivits.

“Där vi ska ha alla våra utbildningar i ett system så att alla medarbetare får en ”Mina sidor”[...] och då får man svart på vitt vilka utbildningar man har gått, och det är ett sätt att säkra den här måste-nivån då. Att man har koll

på vilka utbildningar vi har, vilka medarbetarna har gått och vilka dom borde ha gått men inte har gått” (Respondent 4)

Detta webbaserade verktyg kommer organisationen att integrera med sina utbildningar där material kan laddas upp och medarbetare under utbildning kan kontakta lärare eller kurskamrater, vidare kan också olika kunskapstester genomföras i samband med kompetensutvecklings insatser.

Även det händelsehanteringssystem som organisationen använder för att rapportera brister och fel kan räknas till de IT-system som finns för att säkerställa kompetens och kvalitet i organisationen. Händelserna som rapporteras utgör sedan grunden till de förbättringsområden som organisationen arbetar med.

5.3 Synliggjorda hinder och utmaningar

Majoriteten av respondenterna har framhållit att HRD-enheten mottagit positiv respons och feedback på insatser de genomfört. De har också vid tillfällen fått beröm som arbetsgivare för sitt moderna sätt att arbeta. I analyserandet framkom det dock tydligt att det finns flera utmaningar för organisationens strategiska förhållningssätt till kompetensutveckling i stort men också för enheten i sig, vilka presenteras under avsnitten *Ställningstaganden vid val av kompetensutveckling, Ansvarsfördelning och samverkan* samt *Uthållighet*.

5.3.1 Komplexa ställningstaganden vid val av kompetensutveckling

Nedan följer en sammanställning av de strategiska ställningstaganden som sker i samband med att utbildningar tas fram och genomförs. Vi har tidigare beskrivit processen med återkoppling och utredande samtal som medföljer att en utbildningsförfrågan inkommer. Respondenterna menar att det i dagsläget saknas ett standardiserat dokument för hur denna uppföljning bör genomföras. Uppföljande samtal skiljer sig därför åt beroende på vem som ansvarar för dem. Respondenterna är överens om att de i dagsläget varit snälla och hittills hjälpt till med nästan alla utbildningsförfrågningar. De menar dock vidare att då dessa förfrågningar ökar i antal behöver det införas riktlinjer för vilka utbildningar som ska prioriteras framför andra och de arbetar i nuläget med att ta fram en systematik.

När en utbildningsförfrågan är godkänd och syftet är tydliggjort sker nästa val kring vilken typ av kunskap det är som behövs i det specifika fallet. Respondenterna menar att webbutbildningar kan vara effektiva för att sprida informativt material och är ett bra sätt för att nå ut med grundinformation till många medarbetare samtidigt. Detta medför att utbildningens syfte och ämnesinriktning påverkar valet av metod för kompetensutvecklingen, valet styrs av vilken typ av kunskap det är som ska tillägnas.

“... då så utbildningen kommer till arbetsplatsen och film blir ju ett sätt att distribuera det [...] kanske filmen i kombination med att vi diskuterar ett fall, här hur skulle vi göra på vår arbetsplats, det är så du egentligen kan påverka attityder på arbetsplatser”. (Respondent 6)

När det handlar om mjukare kunskaper anser organisationen att det är viktigt att komplettera webbutbildningar med workshops och seminarier. Genom detta tillvägagångssätt ska medarbetarna först få ta del av information genom webbutbildningar och sedan medverka i exempelvis en workshop där de får testa och pröva sin kunskap och ge feedback till varandra.

Det finns också som vi tidigare nämnt andra utomstående faktorer som påverkar organisationens val av kompetensutveckling då det finns ett krav utifrån att följa lagar och regler och nå upp till en så kallad måste-nivå. Då nya lagar införs behöver organisationen prioritera dem före andra utbildningar då de är ålagda att upprätthålla denna nivå. Respondent 4 menar vidare att staten idag *“arbetar mer med morot än med piska”*. Stimulansmedel är resurser som staten avsätter och erbjuder för utbildning och utveckling inom specifika områden och organisationer har en valfrihet att ansöka om dessa. En ansökan skickas in i början av året för att sedan under året använda resurser inom de specifika områden som staten valt. Det är sedan först under den kommande hösten som organisationen får bekräftelse genom avslag eller godkännande på om deras insatser kommer att täckas av statens stimulansmedel eller inte, vilket beror på om staten anser att insatserna gått i linje med syftet för deras fokusområden. Det fria valet att ansöka om stimulansmedlen kan däremot diskuteras då det är mycket pengar att avstå.

“Det kommer ju ofta statliga pengar lite här och lite där. Förr såg jag inte att vi hade nått tänk i, nu fick vi statliga medel, och då gjorde man nått för dom pengarna. Men nu ser jag att vi har ett helt annat tänk, att vi ska ha in dom i vårt system i det vi ser att vi behöver göra”. (Respondent 7)

Ett par andra respondenter menar vidare att det då gäller att våga tänka fritt inom ramarna för att inte gå miste om resurserna men samtidigt göra något som de har nytta utav.

5.3.2 Ansvarsfördelning och samverkan

Organisationen står också inför utmaningar vad gäller ansvarsfördelning och samverkan. Efter omorganisationen har fokus inom enheten varit på att hitta sin egen roll och därför har samarbetet utåt med resten av organisationen inte prioriterats. Några av respondenterna upplever att fokus nu riktas utåt och att vägar för samverkan öppnas upp. Respondenterna menar att det nu behövs nya kommunikationsvägar och en strategi för hur samverkan och samarbete ska ske.

Det saknas också en tydlighet kring ansvarsfördelningen då den nya organisationen inte hunnit sätta sig fullt ut. Det råder dock en samstämmighet hos våra respondenter om att det är ledningen som har det yttersta ansvaret för kompetensutvecklingen. Det är ledningen som ger förutsättningar för ett arbete med frågorna och har ansvaret att framhålla arbetet som viktigt.

*“... jag tycker att ansvaret är delat... helt klart ledningen att man måste ha viljan men sen är det också ett ansvar från oss som jobbar här som har kunskapen att peka på att här är en viktig del i det såhär kan man göra men sen är det också upp till varje individ och varje chef att fråga efter”.
(Respondent 5)*

Flera av respondenterna menar att ledningen behöver stötta arbetet uppifrån medan HRD-utövarnas roll blir att veta hur arbetet bör genomföras och stötta cheferna genom processen. Organisationen har valt att kommunicera via sina chefer. De samlar alla chefer och staben en gång i månaden för att kunna ta upp sådant som ligger i tiden. I och med detta får chefen en viktig roll i organisationens kvalitet- och förbättringsarbete. Det är chefernas ansvar att sprida information och kunskap till sina medarbetare om de uppdrag och arbetssätt som finns inom verksamheten. HRD-utövarens roll kontra chefs blir då istället att bistå med specialistkunskap i upprättandet av utbildningar.

“... vikten av att vi måste börja uppifrån och gå neråt för att vi har en rädsla för att vi kommer från sidan och sen så kanske vi sprider detta till medarbetarna och det blir aldrig bra. Du kan inte jobba med något om du inte har en chef som vet och kan stötta dig i det arbetet”. (Respondent 1)

Det har poängterats tydligt att HRD-enheten inte har mandat att säga till cheferna vad de ska göra utan att det är ledningen som ger uppdraget ner i chefsleden och att HRD-enheten bidrar med sin specialistkunskap. HRD-utövaren har också en samordnade roll. De som arbetar på HRD-enheten upplever att samverkan i nuläget sker med förstalinjens chefer men att samverkan bör ske högre upp i organisationen. Ett gott exempel på när samverkan sker högre upp i organisationen är en chef som inventerat och skrivit ner sina underställda chefers behov av verktyg och hjälp för att komma vidare och därigenom identifierat mer övergripande behov.

Det har också påtalats att det finns en utmaning att få chefer i organisationen att både förstå syftet med, och användningen av utbildningsförfrågningarna. Genom att hänvisa till formuläret varje gång HRD-enheten får ett e-mail eller en fråga i korridoren angående utbildningsförfrågningar hoppas de kunna öka användandet och få en fungerande process. De som efterfrågar utbildningar tänker då efter och redogör tydligare för vad syftet är med den aktuella utbildningen.

I samband med centraliseringen av HRD-resurserna har det som tidigare beskrivits skett en förändring av verksamheternas egna möjligheter att genomföra utbildningsinsatser. Det har därmed skapats ett mellanrum mellan de som väljer utbildningar och verksamheten i vilken den ska genomföras. Detta har skapat en rädsla hos cheferna ute i verksamheterna för att HRD-enheten inte känner till och förstår deras specifika sammanhang. HRD-enheten i sig anser däremot att det ibland kan vara en styrka att se situationer med nya ögon och inte vara påverkad av gamla tankesätt.

5.3.3 Uthållighet

I det strategiska arbetet med kompetensutveckling har uthållighet betonats som viktigt av flera respondenter. De menar att det krävs en uthållighet för att strategier och nya arbetssätt ska bli framgångsrika.

“... det behöver finnas en ledning och chefer som driver detta och man måste ha tålamod och det är långsiktigt, inga quick-fix”. (Respondent 6)

Respondenterna framhåller att en framgångsfaktor i arbetet med kompetensutveckling handlar om att hålla fast i den förändring som genomförts. Då det finns en stark entusiasm kring arbetet menar vissa av respondenterna att det är lätt att de springer för fort och försöker runda hörn och att det då är viktigt att istället låta förändringen ta tid, då sparar de tid på sikt. Respondenterna menar att genom att arbeta uthålligt och vidhålla ett fokus på insatsernas behov och syfte kan medarbetarna i organisationen inse varför insatserna genomförs och därigenom få en känsla av sammanhang.

Det finns också förutfattade meningar inom organisationen, Respondent 7 menar att medarbetare behöver komma ifrån att se kompetensutveckling *“som en belöning utan att det faktiskt är en del i arbetet”*. Det är en utmaning att se till att den individuella utvecklingsplanen, som tas fram i medarbetarsamtalet, utgår från verksamhetens behov och mål och att insatser utefter detta planeras åt den enskilde.

Då organisationen har valt att satsa på webbutbildningar har det medfört att medarbetare behöver använda sig av ny teknik för att ta del av dessa. Detta har orsakat en del motstånd och det finns en stor utmaning i att skapa trygghet både i hur och varför denna förändring genomförs. Förståelse för varför och vikten av sammanhang har framhävts på olika sätt och majoriteten av respondenterna är eniga om att det krävs en uthållighet för att dessa attityder och inställningar ska förändras.

5.4 Sammanfattning av resultat

I analysen har det framkommit att HRD-arbetet är prioriterat inom organisationen och att de genom en centralisering av resurserna har möjliggjort en helhetssyn och därigenom en övergripande strategi för dessa frågor. Organisationen har en syn på kompetensutveckling i två nivåer där organisationens arbete nu handlar om att säkerställa att måste-nivån är tillgodosedd. Organisationen strävar efter att kunna följa upp de resultat som utbildningsinsatserna ger för att säkerställa att medarbetarna har tillägnat sig kunskapen som krävs. Detta möjliggörs genom den utbildningsplattform där alla medarbetares kompetensutvecklingsplaner samlas och administreras. Organisationen har också ett visionärt långsiktigt mål om att bli en lärande organisation.

De synliggjorda verktygen och metoderna är utbildningsförfrågningar, ständiga förbättringar, nätverk, webbutbildningar samt olika IT-system. Utbildningsförfrågningar fångar upp utbildningsbehov som uppstår i verksamheten, ständiga förbättringar hanterar det löpande utvecklingsarbetet och nätverk är ett sätt för organisationen att sprida kunskap genom goda förebilder och samverkan. Webbutbildningar är en metod som ökar tillgängligheten och flexibiliteten vad gäller kunskap i organisationen, samtidigt som metoden också är mindre resurskrävande än externa utbildningar och kurser.

Det finns flera olika utmaningar kring arbetet med HRD, både i form av teknisk utrustning och i form av strategiska val. Vid val av kompetensutvecklingsinsatser finns det flera aspekter som organisationen behöver ta hänsyn till. Det finns utomstående faktorer så som lagar och författningar som organisationen måste anpassa sig utefter och det finns också statliga stimulansmedel som styr organisationens val av insatser. Utöver detta finns det också

ställningstaganden inom organisationen som kopplas till organisationens mål. Det gäller att vara väl medveten om vad en utbildningsinsats har för syfte och väga det möjliga resultatet mot de resurser som insatsen kräver för att därefter se om utbildningsinsatsen är lämplig att genomföra. Det finns också en viss otydlighet kring organisationens ansvarsfördelning och samverkan. Då organisationsförändringen är relativt ny har det inom HRD-enheten varit fokus på att finna och utforma den egna rollen och det är först nu intresset riktats utåt och arbetet kring dessa frågor har påbörjats. Organisationen inser att ett långsiktigt arbete behövs kring att tydliggöra HRD-utövarnas och chefernas respektive roller, samt deras samverkan, och att detta arbete är viktigt för att skapa en hållbar förändring.

6 Diskussionsavsnitt

Nedan följer en diskussion delad i två avsnitt. Först diskuteras metodval under *Metoddiskussion* och därefter följer en diskussion kring analysresultatet under *Resultatdiskussion*.

6.1 Metoddiskussion

Vi anser att vi i ett tidigt skede tog tydliga beslut om vårt tillvägagångssätt som sammantaget har fungerat bra och som vi kunnat hålla oss till under processens gång. Redan i ett initialt skede övervägde vi vår metod utifrån vårt syfte, våra frågeställningar och den tid vi hade till vårt förfogade. Vi anser att beskrivningarna av det strategiska förhållningssättet, organisationens verktyg och metoder samt organisationens hinder och utmaningar fick en tyngd genom respondenternas olika perspektiv. Dock förstår vi också att andra metodval hade varit möjliga och hade kunnat påverka resultatet i en annan riktning. Det vi anser kunde breddat vårt resultat ytterligare är att koppla på ytterligare ett perspektiv och det skulle vara ett chefsperspektiv då de är de som implementerar och driver insatserna i verksamheten. Hade HRD-enheten också kommit längre i sitt användande av utbildningsförfrågningar hade det varit intressant att granska bedömningen av dessa för att se huruvida deras tankar om att koppla utbildningsinsatser till verksamhetsmål i praktiken avspeglas i bedömningen av vilka insatser som prioriteras och genomförs.

Då en del av respondenterna är relativt nyanställda och enheten i sig är ett resultat av omorganisationen har vi funderat en del på hur väl förankrade deras uppfattningar är av den organisation vi studerat. Då våra respondenter har kunnat lämna uttömmande svar och även gett exempel på situationer så anser vi att datan vi analyserat haft substans. Vi upplevde att både vårt urval och datainsamlingsmetod föll väl ut då vi som tidigare nämnt fått uttömmande svar på våra frågeställningar. De gånger det inte framkom tydliga svar fick vi be om förtydliganden genom att ställa följdfrågor och ytterligare uppföljningsfrågor. Bland annat upplevde vi att en av våra frågeställningar på grund av sin formulering blev missvisande (se fråga nummer 8, bilaga 1). Vi själva hade en klar uppfattning om vad vi efterfrågade men majoriteten av våra respondenter förstod inte frågeställningen på det sätt vi hade tänkt. Vi ser också detta som en naturlig konsekvens när en väljer att använda öppna frågeställningar och medvetet undviker att ställa ledande frågor. Responsen kommer att variera då respondenten tolkar frågan och temat utifrån sin egen förståelse och upplevelse och därigenom väljer vad som är relevant. Vi ser dock i efterhand att intervjuerna trots detta innehöll svar och reflektioner kring det ämne som frågan syftade till, vilket visar att intervjuguidens teman vidhölls och fyllde en viktig funktion. I och med att vi gav ett stort utrymme för respondenterna att reflektera över de ställda frågorna medförde detta att vi hade ett rikt datamaterial som i viss mån blev spretigt. En del av materialet blev därmed också irrelevant i förhållande till vårt syfte, men vi anser att det var nödvändigt att ge respondenterna detta utrymme då det var deras perspektiv och upplevelse som skulle synliggöras (Szklarski, 2015).

Vi anser att vi haft en god forskningsetik under vår studie då vi följt Vetenskapsrådets riktlinjer (2002) genom att vi varit noga med att informera om att medverkan i vår studie var

frivillig, att vi i så stor utsträckning som möjligt behandlat materialet konfidentiellt och genom att vi endast använt materialet till vad som var avsett. I enlighet med en fenomenologisk ansats har vi också strävat efter ett förutsättningslöst förhållningssätt där vår tidigare kunskap satts inom parantes (Szklański, 2015). Något som de flesta samhällsforskare är ense om är dock att värderingar finns i alla faser av forskningsprocessen (Bryman, 2008) och vi anser också själva att en fullständig objektivitet är svår att uppnå då forskaren som person, genom sina tidigare erfarenheter och kunskaper, påverkar vilka antaganden som görs och vilka förutsättningar som finns.

Analysmetoden vi valt att använda oss av föll väl ut då den gav oss bra redskap att hantera det stora material vi hade insamlat. Genom att flertalet gånger läsa igenom materialet fick vi en god överblick och kunde tydligt urskilja de teman som återkom och genom den fortsatta bearbetningen av dessa teman synliggjordes essensen av organisationens strategiska förhållningssätt. En analys utifrån en fenomenografisk ansats hade varit ett alternativ för att på ett tydligare sätt lyfta fram de skillnader som finns inom organisationen och inte enbart lyfta fram essensen och på så sätt fått ett mer diffranserat resultat som hade kunnat leda till en ökad problematisering inom området.

Enligt Hartley (2004) kan en fallstudies resultat ges en giltighet utanför det specifika fallet genom analytisk generalisering och då vårt resultat tydligt har kunnat kopplas till tidigare forskning anser vi att en sådan giltighet finns och har kunnat verifieras.

6.2 Resultatdiskussion

Nedan diskuteras resultatet med hjälp av tidigare forskning.

Genom respondenterna har det framgått att organisationen har insett att de står inför framtida utmaningar som ställer krav på att medarbetarna som finns inom organisationen utvecklas. Det är i linje med vad som framgått av tidigare forskning. Ett strategiskt förhållningssätt antas genom att organisationen ser till sitt framtida behov av kompetens och utveckling och utefter detta genomför insatser, vilket är en förutsättning för organisationers överlevnad och framgång (Kellie, 1998; Hitt et al., 1994; O'Donnell & Garavan, 1997; Ellinger & Ellinger, 2014; Lindelöw, 2008; Antilla, 1999; Bowin, 2011; Tam & Gray, 2016; Shipton et al., 2002).

Organisationen tog ett strategiskt beslut genom att centralisera sina resurser. Det har gett dem en övergripande helhetsyn och möjliggjort organisationsövergripande strategier. Att hålla HRD-arbetet på en övergripande nivå ger dem också möjlighet att koppla samman kompetensutveckling med andra övergripande planer för organisationen så som verksamhetsstrategier och mål, vilket Clardy (2007), O'Donnell och Garavan (1997), Tam och Gray (2016), King (1995), Kock och Ellström (2011) och Hitt et al. (1994) menar är vad kompetensutvecklingsinsatser ska utgå och prioriteras utifrån. Därigenom tar organisationen steg emot att se utbildning som något som är till för att nå verksamhetens mål istället för, som tidigare, se det som en belöning.

Organisationen har en syn på kompetensutveckling i två nivåer. I sitt nuvarande arbete handlar det om att säkerställa måste-nivån vilket är något som omfattar alla medarbetare. Detta går i linje med Swailes et al. (2014) som anser att kompetensutvecklingsstrategier bör omfatta

samtliga medarbetare. Organisationen har också en önskan om att både kunna säkra och följa upp resultatet av kompetensutvecklingsinsatser, vilket bland annat ska möjliggöras genom införandet av den nya utbildningsplattformen. För att kunna följa upp och se resultat av utbildningsinsatser menar King (1995) att organisationen behöver utgå från verksamhetens behov och tydligt ha ett formulerat syfte för insatsen. Det verktyg som organisationen använder för utbildningsförfrågningar möjliggör detta då HRD-enheten nu arbetar för att se till att deras medarbetare använder och förstår verktyget vad gäller att presentera den efterfrågade utbildningens syfte och förväntade resultat. Genom detta tillvägagångssätt vill de säkerställa att insatserna som genomförs har ett konkret syfte som är kopplade till verksamhetens faktiska behov, vilket är i linje med Hitt et al. (1994), Clardy (2007), O'Donnell och Garavan och Kock och Ellström (2011) som lyfter fram att kompetensutvecklingsinsatser behöver utgå ifrån verksamhetens mål och behov. I fråga om syftet ser vi det problematiskt vad gäller de stimulansmedel som vi tidigare beskrivit. Statens påverkan genom ekonomiska bidrag tror vi i vissa fall leder till att organisationen tappar syftets fokus på verksamhetens specifika behov, för att istället anpassa syftet för att kunna ta del av pengarna.

Under intervjuerna har det framgått att ansvaret för den strategiska kompetensutvecklingen i första hand ligger på ledningen, men att det även måste vara ett delat ansvar, vilket då berör både HRD-utövare och organisationens chefer. Cheferna i organisationen har fått en aktiv nyckelroll i arbetet med kompetensutveckling vilket enligt Poell et al. (2003), O'Donnell och Garavan (1997), Ellinger och Ellinger (2014), Chiva-Gómez (2004) samt Kock och Ellström (2011) är viktigt för ett effektivt arbete med kompetensutveckling. Genom centraliseringen har tid frigjorts för HRD-enheten att arbeta med strategiska frågor gällande kompetensutveckling, men vi har däremot inte sett att organisationen praktiskt har frigjort tid för cheferna att bedriva arbetet. Vi anser att tidsaspekten är viktig att beakta då Hitt et al. (1994) menar att tidsbrist är en vanlig anledning till ett bristande kompetensutvecklingsarbete. Vi ställer oss därmed frågande till huruvida cheferna upplever att de har tillräcklig tid att utföra och engagera sig i arbetet.

Organisationens strategiska val att använda webbaserade utbildningar medför många utmaningar. Både en mer materiell utmaning då tillgången till tekniska hjälpmedel inte är tillräckligt omfattande i förhållande till antalet medarbetare. Liksom det också finns medarbetare som saknar kunskap kring användandet av dessa tekniska hjälpmedel, vilket bidrar till motstånd. Det finns en viss skepticism från vår sida då vi menar att det inte räcker att öka antalet webbutbildningar för att öka tillgängligheten, utan att det också krävs stora insatser både kring att öka tillgången av tekniska hjälpmedel samt skapa trygghet kring användandet. Dock ser vi att det idag finns en medvetenhet kring lärandet i organisationen då de inser att det inte räcker att erbjuda och tillhandahålla utbildningar utan att dessa måste åtföljas av förändrade rutiner och arbetssätt. Detta ser vi behöver finnas med tydligt även i införandet av webbaserade utbildningar. Enligt Kock och Ellström (2011) är en sådan kombinerad strategi, med både formell utbildning och förändringar i arbetsorganisationen mer effektiv än en strategi som enbart innehåller formell utbildning. Organisationen har en liknande strategi för hur de behöver förhålla sig till utbildningar som antingen behandlar sakkunskaper eller mjuka kunskaper då de framhållit att utbildningar som

förmedlar mjuka kunskaper i synnerhet behöver åtföljas av diskussion och reflektion för att få förankring.

Inom organisationen finns ett fokus på måste-kunskaper vilket innebär kunskaper som deras medarbetare måste känna till för att klara av sina dagliga arbetsuppgifter. Den kompetensutveckling som sker inom organisationen i nuläget är därför inriktad på mestadels sakkunskap. Vi ser därför att det inte finns något utrymme för det som Hitt et al. (1994), O'Donnell och Garavan (1997) samt Ellinger och Ellinger (2014) framhåller som viktigt. Kompetensutveckling bör fokuseras på mjuka kunskaper, såsom kreativitet och kognitiv träning, för att lära medarbetare att hantera förändring istället för på kunskap som snabbt kan bli föråldrad. Jobring (2013) framhåller i linje med ovanstående att lärandet alltid har varit viktigt i arbetslivet men att det på senare tid bytt fokus från hantverkarskicklighet till att istället handla om hur snabbt organisationer kan hantera det ständigt växande och föränderliga informationsutbudet. Ellström (2004) och Kock (2010) menar i linje med detta att lärande i organisationer kan ses utifrån två perspektiv. Lärandet kan antingen ses som en slags nödvändighet och som konsekvens av effektiviseringskrav samt måsten för att behärska en viss färdighet eller viss situation. Den studerade organisationens lärande, som liknar ett reproduktivt lärande med sitt fokus på måste-kunskaper, tror vi till viss del kan bero på att det finns utomstående faktorer såsom lagar och regler som styr vilka krav organisationen måste leva upp till, vilket hämmar deras förutsättningar att utveckla mjuka kunskaper.

I motsats till det reproduktiva lärandet har det utvecklingsinriktade lärandet ett fokus på utveckling i stort, ett lärande av kunskap, kompetens och andra mänskliga resurser. Kock(2010) menar att det utvecklingsinriktade lärandet sker på en högre nivå där individen har möjlighet att pröva och utveckla nya metoder och arbetssätt och lär sig att hantera nya situationer och problem. Det är ett sådant utvecklingsinriktat lärande som Ellström (2004) menar är sammankopplat med begreppet lärande organisation. Örtenblad (2009) menar att begreppet lärande organisation är omdiskuterat och att det finns olika meningar om vad det innebär. Han lyfter i samband med detta fram fyra olika synsätt på hur organisationer kan tillägna sig kunskap vilka är lärande i arbetet, klimat för lärande, lärande struktur och organisatoriskt lärande. Örtenblad menar att dessa synsätt kan ses som komplementära och att de alla behövs för att en väl fungerande lärande organisation ska kunna utvecklas vilket visar hur nyanserat och mångfacetterat begreppet är. I grund av ovanstående anser vi att organisationens visionära mål om att bli en lärande organisation känns avlägset så länge fokus finns på att säkerställa måste-nivån. Organisationens vilja att bli en lärande organisation blir mer ett slags ideal än något de aktivt arbetar emot, vilket Örtenblad (2009) menar är vanligt. Kock (2010) menar att ett utvecklingsinriktat lärande, vilket är mer i linje med vad Örtenblad anser tillhör en lärande organisation, gynnas av en stödjande lärmiljö. En stödjande lärmiljö innefattar varierande och utmanande arbetsuppgifter, möjligheter att lära nya arbetsuppgifter, ökade kompetenskrav i arbetet och ett utvecklingsinriktat klimat där ledningen är positivt inställd till kompetensutveckling.

Genom olika nätverk bygger organisationen upp en lära-av-andra-strategi (Kock, 2010). Att lära av varandra genom studiebesök och genom goda exempel menar Kock är ett strategiskt redskap för att sprida kunskap i organisationer. Respondenterna har uttalat att organisationen

strävar efter en arbetsplatsnära utvecklingsstrategi, en lära-på-jobbet-strategi, då de ser att lärandet bör ske nära den egna arbetsplatsen för att kunskapen ska förankras med den egna arbetssituationen. Den tredje strategi som Kock beskriver är lära-sig-självt-strategin vilken handlar om att lära sig utanför arbetet genom traditionella kurser. Vi ser att organisationen strävar efter att minska denna typ av kompetensutveckling då den ofta är kostsam. Vi har i grund av detta funderat kring huruvida organisationens val av strategi beror på ekonomiska vinster eller effektiv utveckling. Det är tydligt att omorganisationen baserats på en effektiviseringsvilja och att en målsättning har varit att minska kostnaderna för utbildningar. För att inte gå miste om kvalitet är det viktigt att noga överväga vilken metod som bör användas vid olika typer av kompetensutvecklingsinsatser. Det är viktigt att inte låta fokus hamna på att genomföra det minst kostsamma, utan låta valet av metod syfta till att ge det mest effektiva lärandet. Vi instämmer med att webbaserad utbildning bidrar till en ökad tillgänglighet och flexibilitet, men menar samtidigt att det är viktigt att i varje skede göra strategiska avväganden som inte enbart har sin grund i ekonomiska perspektiv vad gäller besparingar och minskade kostnader.

6.3 Slutsats och förslag till fortsatt forskning

Vår fallstudie har fördjupat och ökat förståelsen för det strategiska förhållningssättet till kompetensutveckling och den har synliggjort de verktyg och metoder som organisationen använder sig av. För att säkerställa framtida behov av kompetens använder sig organisationen av utbildningsförfrågningar, ständiga förbättringar, nätverk, webbutbildningar och olika IT-system. Studien har också belyst de hinder och utmaningar ett strategiskt kompetensutvecklingsarbete medför så som komplexitet kring valet av kompetensutvecklingsinsatser, kunskap- och metodval samt yttre faktorer. Även interna faktorer så som oklarheter kring ansvarsfördelning och samverkan har synliggjorts. Det har också framkommit att det krävs en uthållighet i det strategiska arbetet med kompetensutveckling för att nya arbetssätt och strategier ska bli framgångsrika.

Genom fallstudien har vi fått en ökad insikt och förståelse för området. Ett intressant område till vidare forskning ser vi i chefsperspektivet. Vi finner detta intressant då det både genom tidigare forskning och genom vår egen studie tydligt har framgått att chefer har en nyckelroll och behöver involveras i arbetet, samtidigt som tidigare forskningen också framhållit att chefer på grund av tidsbrist inte ges förutsättningar att engagera sig i dessa frågor. Därmed anser vi att det finns ett intresse i att närmre undersöka den roll som chefer delegeras i kompetensutvecklingsinsatser och vilka möjligheter de har i arbetet med dessa frågor.

Referenser

- Allwood, C. M., & Erikson, M. G. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori. För psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process* (2 rev. uppl. uppl.). Stockholm: Ekerlids förlag.
- Bhattacharya, M., Doty, D., & Garavan, T. (2014). The Organizational context and performance implications of human capital investment variability. *Human resource development quarterly*, 25(1), ss. 87-113.
- Boone, L., & Hollingsworth, A. (1990). Creative thinking in business organizations. *Review of Business*, 12(2), ss. 3-12.
- Bowin, J. (2011). *Kompetensförsörjning: från strategi till resultat*. Stockholm: SIS förlag AB.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Chiva-Gómez, R. (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Human Resource Development International*, 7(2), ss. 233-249.
- Clardy, A. (September 2007). Strategy, Core Competencies and Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 10(3), ss. 339-349.
- Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1), ss. 118-135.
- Ellström, P.-E. (2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. i P.-E. Ellström, & G. Hultman, *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet* (ss. 17-40). Lund: Studentlitteratur AB.
- Ellström, P.-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. i H. Kock, *Arbetsplatslärande: Att leda och organisera kompetensutveckling* (ss. 21-48). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hartley, J. (2004). Case study research. i & G. C. Cassell, *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (ss. 321-333). London: Sage.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R., & Harrison, J. (1991). Strategic competitiveness in the 1990s: challenges and opportunities for U.S. executives. *Executive* 5, ss. 7-22.
- Hitt, M., Hoskisson, R.-E., Harrison, J., & Summers, T. (1994). Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990s. *Journal of Management Development*, 13, ss. 35-12.
- Jobring, O. (2013). *Livslångt lärande i yrkeslivet: om program och system som stödjer ett ständigt lärande*. Alingsås: Proficiens Management .
- Kellie, D. (1998). Catching a wave: an Australian case study on building competence in search of competitive advantage. *International Journal of Training and Development*, 2(4), ss. 259-275.
- King, N. (2004). Phenomenological interviews. i C. Cassell, & G. Symon, *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (ss. 11-22). London: Sage.

- King, S. (Maj 1995). Developing people: A strategy for competitive advantage. *Hospital materiel managment quarterly*, 16(4), ss. 41-47.
- Kock, H. (2010). Kompetensutveckling i företag: Motiv och drivkrafter. i H. Kock, *Arbetsplatslärande: Att leda och organisera kompetensutveckling* (ss. 81-97). Lund: Studentlitteratur AB.
- Kock, H., & Ellström, P.-E. (2011). Formal and integrated strategies for competence development in SMEs. *Journal of European Industrial Training*, 35 (1), ss. 71-88.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human resource development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- O'Donnell, D., & Garavan, T.-N. (1997). Viewpoint: Linking training policy and practice to organizational goals. *Journal of European Industrial Training*, 21(9), ss. 301-309.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. J. (2003). Learning strategies of workers in the knowledge-creating company. *Human Resource Development International*, 6(3), ss. 387-403.
- Poell, R. F., Pluijmen, R., & Van de Krogt, F. J. (2003). Strategies of HRD professionals in organising learning programmes: a qualitative study among 20 Dutch HRD professionals. *Journal of European Industrial Training*, 27 (2-4), ss. 125-136.
- Shipton, H., Dawson, J., West, M., & Patterson, M. (2002). Learning in manufacturing organizations: what factors predict effectiveness? *Human Resource Development International*, 5(1), ss. 55-72.
- Šiugždinienė, J. (2008). Human resource development system in the context of public management reform. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 15(4), ss. 180-190.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17 (5), ss. 529-544.
- Szklarski, A. (2015). Fenomenologi. i A. Fejes, & R. Thornberg, *Handbok i kvalitativ analys* (ss. 131-147). Stockholm: Liber AB.
- Tam, S., & Gray, D. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: The differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40, 2-20.
- Thomas, G. (2016). *How to do your case study*. London: Sage.
- Thornberg, R., & Fejes, A. (2015). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. i A. Fejes, & R. Thornberg, *Handbok i kvalitativ analys* (ss. 256-276). Stockholm: Liber AB.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap: som förhållningssätt*. Stockholm: Liber AB.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer: vad och för vem?* Malmö: Liber AB.

Bilaga 1

Frågeformulär

Introduktionsavsnitt

Börjar med att introducera syftet med studien och intervjuens upplägg, informera att medverkan är frivilligt och att materialet kommer hanteras konfidentiellt (kan finnas fler än vi som ser svaren).

Fråga om inspelning.

- Vad har du för uppdrag?
- Vad har du för utbildning och erfarenhet?
- Vad är kompetensutveckling för dig?

Strategiskt förhållningssätt

1. Beskriv organisationens strategiska förhållningssätt till kompetensutveckling?

Ansvarsområden och samarbete

2. Kan du beskriva din roll i kompetensutvecklingsinsatser?
3. Vem bär ansvaret för den strategiska kompetensutvecklingen?
4. Vad anser du att ledningen har för roll i kompetensutvecklingsarbetet?
5. Hur sker samarbetet mellan utvecklingsledare och chefer?

Verktyg och metoder

6. Kan du beskriva verktyg och metoder ni använder er av för er kompetensutveckling inom organisationen?

Val av kompetensutvecklings insatser

7. Hur sker valet av kompetensutvecklingsinsatser?
8. Vilken typ av kompetensutvecklingen använder ni er av? Varför har ni valt att kompetensutveckla såhär?

Styrkor och svagheter

9. Vad ser du för utmaningar inom området?
10. Vad ser du för styrkor med ert sätt att arbeta med kompetensutveckling?
11. Vad ser ni för resultat av de kompetensutvecklingsinsatser ni genomför?