Kompetenskrav på personalspecialister

- Många är kallade, få är utvalda

Kandidat-/Magisteruppsats i Organisation
Företagsekonomiska institutionen
Höstterminen 2004

Rodica Balog
Minna Teir

Handledare: Carina Löffström
Förord

Dessa rader är tillägnade alla er som har möjliggjort för oss att skriva denna uppsats.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de nio personalspecialister vi intervjuade, för att ni tog er tid och svarade på våra frågor samt gav oss mycket värdefull information.

Vi vill tacka vår handledare Carina Löfström för god vägledning uppmuntran och intressanta uppslag.

Sist men inte minst - tack för stöd och uppmuntran från våra närmaste.

Göteborg i januari 2005

Rodica Balog
Minna Teir

Trevlig läsning!
Kompetenskrav på Personalspecialister

Sammanfattning

Som snart nyutexaminerade väcktes vårt intresse att studera hur konkurrenskraftiga nyutexaminerade personalvetare är på arbetsmarknaden idag. Enligt en enkätundersökning vid Göteborgs Universitet bland tidigare personalvetarstudenter ansåg över 80 % av studenterna att de har en tillräcklig eller mer än tillräcklig kompetens i förhållande till sina arbetsuppgifter. Däremot önskade majoriteten av de tidigare studenterna att Personalvetarprogrammet bör kompletteras med mer praktisk anknytning som t.ex. en praktiktermin. Uppgifterna kan tyckas vara motsägelsefulla och vi önskar därförbringa klarhet i arbetsgivarens kompetenskrav

Syftet med uppsatsen är att få en större förståelse kring vilka föreställningar som är framträdande i arbetsgivares krav på personalspecialisters kompetens. Uppsatsens fyra frågeställningar är: Vilka likheter och skillnader finns i beskrivningarna av dagens personalarbete? Vilken kompetens efterfrågas av arbetsgivarna och varför? Avspeglar kompetenskraven på personalspecialister en allmän organisationsteoretisk trend eller ideutveckling? Har det någon betydelse vilken inriktning som valts inom Personalvetarprogrammet och vilka modeller som studerats under utbildningen?

För att besvara frågeställningarna och uppnå uppsatsen syfta används en kvalitativ metod. Nio respondentintervjuer med personalspecialister från både offentliga och privata sektorn genomfördes och 22 platsannonser rörande personalspecialisttjänster granskades.

Den teoretiska referensramen innebärer teorier om organisationstrender för att analysera om det i personalarbets organisering och kraven på personalspecialister kan uttolas likriktningar mellan de undersökta organisationerna. Ett par tidigare undersökningar om personalspecialister används till att relatera vårt empiriska material emot. För att kunna kategorisera de krav som arbetsgivare ställer på personalspecialister ingår teorier om kompetens i den teoretiska referensramen.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 INLEDNING: AB OVO – FRÅN ÄGGET ................................................................. 1
  BAKGRUND .................................................................................................................. 1
  PROBLEM DISKUSSION .............................................................................................. 2
  DISPOSITION .............................................................................................................. 3

KAPITEL 2 METOD: AD ACTA – TILL HANDLING .......................................................... 4
  UNDERSÖKNINGS METOD ...................................................................................... 4
    Inforeskaffande av primärdata och sekundärdata .................................................. 5
  URVÄL ......................................................................................................................... 5
  PRAKTIKT TILLVÅGAGÅNGSSÄTT ........................................................................ 5
  BEARBETNING AV MATERIAL ................................................................................ 6
    Intervjuer ............................................................................................................... 6
    Platsannonser ....................................................................................................... 7
    Presentation av empiri och analys ..................................................................... 7
  STUDIENS TROVÄRDIGHET ................................................................................... 7
  STUDIENS GENERALISERBARHET .................................................................... 8
  BEGREPP ............................................................................................................... 8

KAPITEL 3 REFERENSRAM: TEMPUS MUTANTUS – TIDEN FÖRÄNDRAS .................. 9
  INSTITUTIONELL TEORI – ÖVERSÄTTNING AV ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR .... 9
    Att översätta organisationsförändringar ................................................................. 9
  Rationalitet eller anpassning .................................................................................. 9
  ISOMORFISMI ......................................................................................................... 10
    Att hantera omvärldens krav och regler .............................................................. 10
    Att imitera för att uppnå legitimitet ................................................................. 10
    Att anpassa genom professionalisering ........................................................... 11
  TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR ........................................................................ 11
    Personalarbets historia och utveckling ............................................................. 11
    Personalspecialisters identitetsarbete ............................................................... 12
  PERSONALVETARPROGRAMMET ........................................................................... 13
  KOMPETENSTEORIER ....................................................................................... 14
  INFÖR FORTSATT LÄSNING ................................................................................. 17

KAPITEL 4 EMPIRI: DICTUM FACTUM – SAGT OCH GJORT .......................................... 18
  INTERVJUER ........................................................................................................... 18
  PERSONALSPECIALISTERNAS ARBETE .................................................................. 18
  PERSONALARBETET FÖRR OCH NU ................................................................. 20
  KOMPETENSKRAV PÅ PERSONALSPECIALISTER ............................................... 21
    Utbildning ............................................................................................................. 21
    Arbetslivsfarenhet inom personalområdet ........................................................ 22
    Personliga egenskaper ....................................................................................... 23
    Förändrade krav på personalspecialister .......................................................... 26
  PLATSANNONSER ............................................................................................... 28
    Personalspecialisters arbete ............................................................................ 28
  KOMPETENSKRAV PÅ PERSONALSPECIALISTER ............................................... 29
    Utbildning ............................................................................................................. 29
    Arbetslivsfarenhet inom personalområdet ........................................................ 29
    Personliga egenskaper ....................................................................................... 30

KAPITEL 5 ANALYS: QUAD ERAT DEMONSTRANTUM - VILKET SKULLE BEVISAS ...... 32
  EMPIRINÄRA ANALYS ......................................................................................... 32
    Personalspecialisters arbete ............................................................................ 32
    Personalarbeteet förr och nu ............................................................................. 32
    Kompetenskrav på personalspecialister .......................................................... 33
  ANALYS GENTEMOT REFERENSRAMEN ............................................................ 33
  INSTITUTIONELL TEORI – ÖVERSÄTTNING AV ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR .... 33
  ISOMORFISMI – PERSONALARBETSETS OCH KOMPETENSKRAVENS LIKRIKTNING .. 34
Kompetenskrav på Personalspecialister

Att hantera omvärldens krav och regler .......................................................... 34
Att imitera för att uppnå legitimitet ................................................................. 35
Att anpassa genom professionalisering ......................................................... 36
TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR ........................................................................ 37
PERSONALVETARPROGRAMMET ................................................................. 38
KOMPETENSTEORI - ARBETSGIVARNAS KOMPETENSKRAV ........................... 39
Formell kompetens .......................................................................................... 39
Reell kvalifikation versus de av arbetsgivaren efterfrågade kvalifikationerna ................................................. 39
Arbetslivserfarenhet av personalarbete ......................................................... 40
Strategisk kompetens ..................................................................................... 40
Personliga egenskaper .................................................................................... 40
TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR........................................................................ 37
PERSONALVETARPROGRAMMET ................................................................. 38
KOMPETENSTEORI - ARBETSGIVARNAS KOMPETENSKRAV ........................... 39
Formell kompetens .......................................................................................... 39
Reell kvalifikation versus de av arbetsgivaren efterfrågade kvalifikationerna ................................................. 39
Arbetslivserfarenhet av personalarbete ......................................................... 40
Strategisk kompetens ..................................................................................... 40
Personliga egenskaper .................................................................................... 40
KAPITEL 6 SLUTSATS: HOMINIS MENS DISCENDO ALLUTUS – LÄRDOM ÄR SJÄLENS FÖDA... 42
SLUTSATSER ........................................................................................................... 42
SLUTDISKUSSION ................................................................................................ 44
Konsekvenser för nyutexaminerade personalvetare ......................................... 44
Konsekvenser för Personalveterarprogrammet .............................................. 44
Konsekvenser för professionen ...................................................................... 45
Konsekvenser för arbetsgivarna .................................................................... 45
KÄLLFÖRTECKNING
BÖCKER
TIDSKRIFTER
INTERNETKÄLLOR
ÖVRIGT
TABEFLFÖRTECKNING
TABELL 4:1 Respondenternas organisation, tjänst, utbildningsbakgrund, antal år på nuvarande tjänst samt antal år erfarenhet av personalarbete.
TABELL 4:2 Totalt antal anställda i organisation samt antal anställda inom personalavdelningen
FIGURFÖRTECKNING
FIGUR 3:1 Fri illustration av Keens (2003) kompetensbegrepp
FIGUR 3:2 Fri illustration av Lundmarks (1998) kompetensbegrepp
FIGUR 5:1 Modell över arbetsgivarnas kompetenskrav på personalspecialister
BILAGOR
BILAGA 1 Intresseförfrågan
BILAGA 2 Intervjuguide
Kompetenskrav på Personalspecialister

Kapitel 1 Inledning: *ab ovo – från ägget*

*Bakgrund*

Som snart nyutextererade studenter väckte vårt intresse för möjligheterna till arbete efter studierna. Vår uppmärksamhet riktades mot personalspecialistarbeten eftersom en av oss studerar inom Programmet för personal- och arbetslivsfrågor (Personalvetarprogrammet) samt att vi båda utför vår inriktning på Organisationsämnet intresserar oss för frågor som berör personalområdet. Är den utbildning som vi investerat flera års tid i, konkurrenskraftig på den kärva arbetsmarknad som råder idag?


Utvecklingen mot allt starkare betoning av kunskap och humankapital har även påverkat organisationers personalarbete. Personalarbetet har genomgått en rad förändringar i det historiska perspektivet. Från en social inriktning där huvuduppgifterna var att värda och administrera personalämnen till en personaladministrativ inriktning där i huvudsak arbetet dominerades av urval, rekrytering, introduktion, lönesystem, till nästa steg som utgjordes av organisationsinriktningen som bidrar och medverkar till verksamhetens affärsämssiga mål.
Kompetenskrav på Personalspecialister

(www.hsv.se 2004:28) Vilken kompetens kräver arbetsgivarna av personalspecialister för att arbeta med dagens personalarbete?


Framtiden verkar vara spännande och utsikterna ljusa men samtidigt har vi känslen av att arbetsgivares kompetenskrav är allt högre idag. Syftet med uppsatsen är att få en större förståelse kring vilka föreställningar som är framträdande i arbetsgivares krav på personalspecialisters kompetens.

Problemdiskussion

För att kunna uppnå syftet formulerar vi ett antal frågeställningar. Vi önskar få klarhet i vilka kompetenser arbetsgivare värdesätter hos personalspecialister och varför. Därför vill vi både få en beskrivning av personalarbete och dess innehåll av respondenterna samt få ta del av deras kravprofil för personalspecialister. Vi är intresserade av att uttyda om det i personalarbetsets utformning och i kompetenskraven på personspecialister finns en likriktning mellan organisationer i både den privata och den offentliga sektorn. Förekommer det föreställningar om krav på personalspecialister som är genomgående för samtliga arbetsgivare? Är någon särskild kompetensfaktor mest efterfrågad och av vilken anledning? Utifrån de kompetenskrav som ställs på personalspecialister kan vi även dra slutsatser om nyuteminerade personalvetares konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Eftersom valet av inriktning inom utbildningen ofta orsakar studenterna huvudsrytter vi det även intressant att undersöka huruvida arbetsgivarna tar inriktningssvålet i beaktande samt om det i arbetsgivarnas beskrivning av personalarbete och av kompetenskraven framgår att en viss fördjupning lämpar sig bättre än andra fördjupningar.

Uppsatsens frågeställningar:
- Vilka likheter och skillnader finns i beskrivningarna av dagens personalarbete?
- Vilken kompetens efterfrågas av arbetsgivarna och varför?
- Avspeglar kompetenskraven på personalspecialister en allmän organisationsteoretisk trend eller idéutveckling?
- Har det någon betydelse vilken inriktning som valts inom Personalvetarprogrammet och vilka modeller som studerats under utbildningen?
Kompetenskrav på Personalspecialister

Disposition

Kapitel 1 Inledning
Det första kapitlet avsåg introducera läsaren till vår uppsats och att väcka intresse till fortsatt läsning. Vi presenterade uppsatsens syfte och med stöd av problemdiskussionen klargjordes våra frågeställningar.

Kapitel 2 Metod

Kapitel 3 Referensram
Kapitel tre innehåller vår referensram med en orientering i uppsatsens analysverktyg. Vi har tagit hjälp av institutionell teori för att försöka få klarhet i huruvida vårt antagande om likriktningen i norm personalavdelningars arbete och på kompetenskraven på personalspecialister stämmer. I referensramen ingår också en översikt över två tidigare undersökningar rörande personalspecialister. Vi redovisar också kort för Personalvetarprogrammets innehåll och mål för att kunna jämföra hur väl det är sammankopplat med arbetsgivarnas krav på kompetens. Kapitlet avslutas med tre olika tolkningar av begreppet kompetens som hjälper oss att kategorisera kompetenskraven som framkommer i vårt insamlade material.

Kapitel 4 Empiri
I kapitlet redovisas och sammanställas det insamlade materialet. Vi presenterar materialet indelat i de mest intressanta och framträdande teman som framkommit. Redovisningen av de intervjuer vi genomförde presenteras först och följs sedan av de granskade platsannonserna.

Kapitel 5 Analys
I analyskapitlet knyter vi an till uppsatsens syfte och kapitlet börjar med en empirinära tolkning av materialet och fortsätter med analysen gentemot referensramen. För att underlätta för läsaren används samma rubriker som under empiiri och referensram.

Kapitel 6 Slutsats
Under slutsatskapitlet presenterar vi uppsatsens resultat samt besvarar uppsatsens frågeställningar. Vi avslutar kapitlet med en diskussion kring kompetenskraven på personalspecialister och dess möjliga konsekvenser.
Kompetenskrav på Personalspecialister

Kapitel 2 Metod: *ad acta – till handling*


Undersökningsmetod

Det vetenskapliga förhållningssätt vi hade för att genomföra vår studie bygger på hermeneutiken. Vårt mål var att tolka samt förstå både delarna och helheten av vårt forskningsproblem. Den förförståelse, i form av bl.a. kunskaper vi tillgodogjort oss under vår utbildning, utgjorde en stor del av vårt utgångsläge när vi startade vår studie och utformade den kvalitativa intervjun samt präglade vår tolkningsprocess. (Davidsson & Patel, 2003)


Vi granskade även platsannonser rörande personalspecialister och vid granskningen användes en kvalitativ metod med tillägg för vissa kvantitativa inslag. Vi sökte efter gemensamma nämnare samt eventuella skillnader i kraven på de sökande mellan de olika sektorerna i platsannonserna.

Vårt tillvägagångssätt för att relatera vårt empiriska material med den teoretiska referensram vi använde baserades på ett abduktivt arbetsätt (Davidsson & Patel, 2003). Vi använde oss både av tillvägagångssättet att utifrån det insamlade materialet formulera en förklaring samt att pröva en befintlig teori hypotetiskt på det specifika material vi insamlat.
Införskaffande av primärdata och sekundärdata

Studiens primärdata hämtades från nio stycken intervjuer med personalspecialister från olika organisationer. Den sekundärdata vi använde oss av, är de 22 stycken platsannonser hämtade från facktidningen Personal & Ledarskap. Sekundärdata för den teoretiska delen av studien erhöll vi från böcker, tidskrifter och Internetsidor. Vi sökte litteratur genom Universitetsbibliotekets databaser och använde sökord som bl.a. kompetens, lärande, kunskap, organisationslärare, organisationsmode, trend, personalarbete och HRM. Vi fick även en hel del litteraturförslag från den litteratur vi läste samt några litteraturförslag från vår handledare.

Urval

Urvalsunderlaget vi var intresserade av för vår intervjuundersökning var arbetsorganisationer i Sverige som har någon form av personalavdelning. Här ingick även rekryterings- och bemanningsorganisationer eftersom dylika organisationer ofta anställer personalspecialister samt att de arbetar med rekrytering som ofta är en del av en personalavdelnings arbete. Vid urvalet av organisationer valde vi, av geografiska skäl, att vända oss till organisationer i Västra Götaland och främst inom Göteborgsområdet. Efter en diskussion, som till stor del baserades på vilka organisationer som vi uppfattar som intressanta för oss när vi inom kort är nyutexaminerade och ska börja söka arbete, valde vi de 17 organisationer som vi kontaktade. Till de här organisationerna skickade vi en förfrågan om deltagande via e-post (se bilaga 1). Av de kontaktade organisationerna blev bortfallen åtta stycken dels av anledningen att några organisationer avböjde att delta i studien och dels att några av dem inte besvarade vår intresseförfrågan. I brevet som var adresserat till organisationernas personalavdelningar respektive rekryteringsavdelningar informerade vi om vår inriktning på studien och förklarade att vi önskar intervjuar och person som kan svara på frågor på denna inriktning. Eftersom det var svårt att för oss att veta exakt vem i organisationen som var lämpad för att besvara våra frågor gjordes urvalet av respondenter efter våra kriterier av den person som mot tog vår intresseförfrågan. Anledningen till valet av tillvägagångssätt var att vi av erfarenhet bedömde det som vanskligt att få access till organisationer och till respondenter. Av olika anledningar som t.ex. tidsbrist eller ointresse att vara studenter behjälplig, kan det vara problematiskt att få presumtiva respondenter att medverka i en uppsatsstudie.

Urvalet av platsannonser gjordes genom att vi använde alla platsannonser som publicerats i facktidningen Personal & Ledarskap under året 2004 d.v.s. nummer ett till tolv. Samtliga platsannonser gällande tjänster på personalavdelningar användes förutom att vi sorterade ut de platsannonser för vilka det hänvisades till en webbsida för möjlighet att läsa platsannonsen samt de platsannonser som gällde personalchefstjänster eftersom de hamnade utanför våra avgränsningar.

Praktiskt tillvägagångssätt

Med de nio representanter, från organisationerna som besvarade vår förfrågan om deltagande positivt, bokade vi tid för en intervju. I tabell 1 visas hur många respondenter från respektive slag av organisation vi intervjuade. Samtliga av intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats och tog högst en timme i anspråk. Efter tillåtelse från respektive respondent spelade vi in intervjun med hjälp av bandspelare för att använda som komplement till våra minnesanteckningar. Vi valde att använda bandspelaren som hjälpmedel för lättare kunna uppmärksamma de icke-verbala kommunikationsvägarna som t.ex. kroppsspråket. För att få så snarlika intervju situationer som möjligt var det samma person som ställde frågorna vid
varje intervju. Den andra personen förde anteckningar samt medverkade i att ställa följdfrågor när vi önskade ett mer utförligt svar.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategori av organisation</th>
<th>Antal respondenter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Privata organisationer</td>
<td>2 st</td>
</tr>
<tr>
<td>Bemannings-/Rekryteringsorganisationer</td>
<td>2 st</td>
</tr>
<tr>
<td>Statliga organisationer</td>
<td>2 st</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunala organisationer</td>
<td>3 st</td>
</tr>
<tr>
<td>Totalt antal respondenter</td>
<td>9 st</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 2.1: Antal respondenter representerade från respektive slag av organisation

I förberedelserna och i genomförandet av undersökningen tog vi forskningsetiska frågor i beaktande (Davidsson & Patel, 2003). Vi informerade respondenterna om vårt syfte med undersökningen och att de uppgifter de lämnar endast kommer att användas för den aktuella undersökningen. Respondenterna fick också information om hur uppsatsen kommer att publiceras och att alla respondenter om de så önskar kommer få ett exemplar av uppsatsen skickat till sig via e-post.

Den första intervjun vi genomförde betraktade vi som en pilotintervju. Efter intervjun utvärderade vi vår intervjuguide och omformulerade endast ett fåtal frågor. Eftersom justeringen av frågorna var marginell behövdes inga kompletterande frågor ställas till den första respondenten utan intervjun kunde användas som den var.

Vår intervjuguide bestod av två olika frågeområden (Se bilaga 2). Det första frågeområdet innefattade frågor om personalarbetet i respondenternas organisationer. Genom svaren på det frågeområdet fick vi information om dels vad det vardagliga personalarbetet innefattar och dels vilka eventuella arbetsområden som prioriteras för tillfället i organisationen. Den andra delen av intervjuguiden innehöll frågor om vilken kompetens som krävs av de personer som söker till organisationernas personalavdelningar. Härmed fick vi en förståelse för vilka kompetenser som efterfrågas samt för om och hur kompetenskravet har ändrats från förr. Vi var intresserade av kompetenskraven på tjänster som hierarkiskt sett är lägre än personalchefstjänster eftersom det är tjänster som inte kan räknas som aktuella för en nyutexaminerad att erhålla som första arbete.

**Bearbetning av material**

**Intervjuer**

Efter intervjuerna skrev vi rent materialet efter våra minnesanteckningar samt kompletterade med bandupptagningen. Även om det var tidskrävande att skriva ned de fullständiga intervjuerna ansåg vi att det var till stor hjälp för oss i vårt fortsatta arbete med att sammanställa det empiriska materialet.

Behandlingen av det empiriska materialet utfördes konfidentiellt d.v.s. vi redovisade materialet så att respondentens identitet inte är möjlig att urtskilja (Davidsson & Patel, 2003). Eftersom vi önskade undersöka eventuella likheter och skillnader mellan privata och offentliga organisationer och rekryteringsföretag upplyste vi respondenterna att sådana benämningar skulle komma att användas i presentationen av materialet.
Kompetenskrav på Personalspecialister

Då det visade sig att respondenterna från bemanningsföretaget och från rekryteringsföretaget inte hade som arbetsuppgift att anställa personalspecialister till sin egen organisation avser deras svar om kraven på sökande till personalavdelningar de krav som deras uppdragsgivare har på de sökande. Under frågeområdet personalarbetet idag och för avser den information de lämnat dock deras egen tjänst. Det anser vi vara intressant eftersom det upplyser oss om hur arbetet på ett rekryteringsföretag respektive ett bemanningsföretag är utformat samt ger oss en bild av vilka krav som ställs på de anställda inom dessa organisationer.

Platsannonser


Efter sammanställningen av platsannonserna såg vi dock att indelningen efter organisationsslag var irrelevant eftersom det inte fanns några väsentliga skillnader i platsannonsernas utformning som kunde relateras organisationernas tillhörighet i den privata sektorn respektive i den offentliga sektorn. Till följd av det valde vi att istället enbart presentera materialet med indelning efter de krav som ställdes på de sökande i platsannonserna samt endast vid de få fall något var utmärkande för en viss sektor, presentera det.

Presentation av empiri och analys

Vid empirisammanställningen av respondentintervjuerna insåg vi att vi hade ett för stort antal frågor och därför sorterade vi bort ett fåtal frågor och koncentrerade oss på de frågor som bäst hjälpte oss att besvara uppsatsens syfte.

I presentationen av intervjuerna och platsannonserna valde vi att dela in materialet i rubriker som är väl sammanlänkade med uppsatsens syfte och frågeställningar. Rubrikvalet gjordes också för att med lätteth även kunna användas i den empirinära analysen och därmed bevara den röda tråden. Samma tillvägagångssätt hade vi i analysen gentemot referensramen där vi använde liknande rubriker som i referensramen. De genomgående rubrikerna gjordes för att underlätta för läsaren.

Studiens trovärdighet

Kompetenskrav på Personalspecialister


Studiens generaliserbarhet

Studien gäller naturligtvis enbart de organisationer intervjuade och de organisationers platsannonser vi granskade. Dock anser vi, eftersom det var en stor spridning av olika organisationer som ingick i studien samt att underlaget av platsannonser var relativt stort, att det går att se tendenser på vilka krav som arbetsgivare generellt ställer på anställda och sökande inom personalområdet.

Det mest intressanta för vår studie var att få en förståelse för personalspecialisters generella uppfattning av de krav som ställs på sökande till och anställda inom personalavdelningar. De skillnader mellan privat- och offentlig sektor som vi kunde uttyda är av underordnat intresse. Vi hade heller inte ett tillräckligt stort empiriskt underlag för att kunna dra några generella slutsatser om skillnader mellan sektorerna.

Begrepp

Kapitel 3 Referensram: *tempus mutantus – tiden förändras*


**Institutionell teori – översättning av organisationsförändringar**

Att översätta organisationsförändringar

Forskning har påvisat hur organisationer, såväl inom privata sektorn som inom offentliga sektorns, utvecklats till att bli alltmer lika. Likheten återfinns åtminstone på ytan, i sättet att presentera sig och definiera sig. (Meyer & Rowan, 1977)


Rationalitet eller anpassning


**Kompetenskrav på Personalspecialister**

**Isomorfism**


- Myndigheternas krav mer eller mindre tvingar fram bestämda sätt att bedriva verksamhet.
- Det finns en trygghet i att göra som andra organisationer.
- Det finns professionella grupper som har lärt sig att en viss verksamhet ska bedrivas på ett bestämt sätt d.v.s. yrkesgrupper tenderar att arbeta på samma sätt oavsett i vilka organisationer de arbetar. (Di Maggio & Powell 1983)

Att hantera omvärldens krav och regler


Att imitera för att uppnå legitimitet


Tillhörighet till en grupp av organisationer ger mening och stadga inom den enskilda organisationen. När organisationen likställs med en ny och annorlunda grupp kommer dess


Att anpassa genom professionalisering


Tidigare undersökningar

Personalarbetets historia och utveckling

Kompetenskrav på Personalspecialister


**Personaltjänstens brytningstid**

**Kunskapen bakom personaladministrationen**
Symboliskt delades personalarbetet i två fält, där den ena utgick ifrån individens anpassning och den andra ifrån individens ekonomisering. Båda inriktningarna var samhällsvetenskapligt förankrade med den skillnaden att individperspektivet skulle anpassas i arbetslivet medan organisationsperspektivet strävade efter en ekonomisering av individen. (Damm, 1993)

**Värderingsförändringar**

**Offensivt personalarbete**

**Personalspecialisters identitetsarbete**
Kompetenskrav på Personalspecialister

personalavdelningar reducerats och att personalarbetet decentraliserats vilket betraktas som en möjlighet för de strategiska frågorna att få en större plats i personalavdelningens arbete. Dock framkommer det skillnader mellan beskrivningen av personalavdelningars nya arbete och det verkliga arbetet som utförs. De flesta av respondenterna i avhandlingen menar att personalavdelningen fortfarande till stor del hanterar administrativa rutinfrågor. (Berglund, 2002)

Personalfrågornas betydelse anses ha ökat och skälen till det är att de nya generationerna på arbetsmarknaden kräver mer av sina arbeten än tidigare generationer men främst anges ekonomiska skäl p.g.a. att det numer fokuseras mer på att personalen är en stor kostnadspost för organisationen. (Berglund, 2002)


Personalvetarprogrammet

Kompetenskrav på Personalspecialister

till en filosofi kandidatexamen alternativt efter två år till en filosofi magisterexamen. Studenterna har möjlighet till att använda termin sju som praktiktermin. (www.sociology.gu.se)

Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitets övergripande mål är att

- ”utveckla de studerandes förmåga att utifrån ett integrerat beteende- och samhällsvetenskapligt synsätt identifiera, strukturera och analysera problem, förstå grundläggande sammanhang samt växla mellan olika perspektiv på personal- och arbetslivsfrågor.
- utveckla de studerandes förmåga till självständig vetenskaplig och professionell bearbetning och analyser av problemställningar inom området.
- utveckla de studerandes kritiska läsning av vetenskapliga texter, deras självständiga hållning till skilda vetenskapliga traditioner och deras färdigheter i muntlig och skriftlig framställning.
- samt ge behörighet för forskarutbildning i fördjupningsämnet och utgöra grund för vidare professionell utveckling inom området.” (www.sociology.gu.se)


Kompetensteorier


Kompetenskrav på Personalspecialister

Kompetens vilket innebär den del av individens reella kompetens som kommer till användning i arbetet. Reell kvalifikation d.v.s. kompetens som arbetet kräver och slutligen de av arbetsgivaren efterfrågade kvalifikationerna. (Ellström, 1994)


Figur 3:1 Fri illustration av Keens (2003) kompetensbegrepp
Kompetenskrav på Personalspecialister


FIGUR 3:2 Fri illustration av Lundmarks (1998) kompetensbegrepp
Inför fortsatt läsning

Av det som vi tagit upp i referensramen kommer vi i analyskapitlet att fokusera på ett antal områden. Vi använder oss av den institutionella teorin för att uttyda eventuella trender inom personalarbetet och i kompetenskraven på personalspecialister. Vi kommer att tolka ifall personalavdelningarnas arbete anpassas efter de regler, normer och värderingar som avspeglar omgivningens krav på dagens organisationer. Av de tidigare undersökningarna rörande personalspecialister, fokuserar vi på om de tidigare utvecklingsperioderna i personalarbetet reflekteras i vårt material samt om det är möjligt att säga något om den utvecklingsperiod personalarbetet befinner sig idag. Vi kommer också att göra en jämförelse mellan de kompetenskrav som ställs på personalspecialister och de tidigare undersökningarnas slutsatser. Teorierna om kompetensbegreppets olika delar kommer att användas för att analysera de kompetenskrav som ställs på personalspecialisterna.
Kompetenskrav på Personalspecialister

Kapitel 4 Empiri: dictum factum – sagt och gjort


Intervjuer

Personalspecialisternas arbete

Av de personalspecialister vi intervjuade är två män och sju kvinnor. Sju av personalspecialisterna arbetade på sedanlänga personalavdelningar medan de övriga två arbetade på en rekryteringsavdelning respektive på en bemanningsavdelning. Respondenternas organisationer, tjänsttitel, utbildningsbakgrund samt tjänsteår är fördelade enligt nedanstående tabell.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisation</th>
<th>Tjänst</th>
<th>Utbildningsbakgrund</th>
<th>Antal år på nuv. tjänst</th>
<th>Tot. antal år pers. arbete</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rekryteringsföretaget</td>
<td>Rekryteringskonsult</td>
<td>Marknadsekonom</td>
<td>4 år</td>
<td>4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Bemanningsföretaget</td>
<td>Personalansvarig</td>
<td>Personalvetare</td>
<td>4 år</td>
<td>4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Privat företag 1</td>
<td>Personalchef</td>
<td>Beteendevetare</td>
<td>4 år</td>
<td>22 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Privat företag 2</td>
<td>Personalchef</td>
<td>Ekonom</td>
<td>6 år</td>
<td>10 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunal verksamhet 1</td>
<td>Personalchef</td>
<td>Beteendevetare</td>
<td>2 år</td>
<td>30 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunal verksamhet 2</td>
<td>Personalchef</td>
<td>Socionom</td>
<td>3 år</td>
<td>20 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunal verksamhet 3</td>
<td>Personalsekreterare</td>
<td>Personalvetare</td>
<td>3 år</td>
<td>3 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Statligt verk 1</td>
<td>Sektionschef</td>
<td>Jurist</td>
<td>1 år</td>
<td>1 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Statligt verk 2</td>
<td>Personalsekreterare</td>
<td>Socionom</td>
<td>7 år</td>
<td>9 år</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 4.1: Respondenternas organisation, tjänst, utbildningsbakgrund, antal år på nuvarande tjänst samt antal år erfarenhet av personalarbete.

De respondenter som har arbetat med personalfrågor i 20 år eller mer har alla haft personalfrågor som sina huvudsakliga arbetsuppgifter alltsedan de började arbeta. Gemensamt för dem är också att de har varit sin sektor, kommunal respektive privat sektor, trogna under sin arbetskarriär. Personalchefen på det statliga verket 2 har också varit i statlig tjänst under hela sin arbetskarriär men har däremot haft andra arbetsuppgifter tidigare. Personalchefen på privata företaget 2 har arbetat i företaget i 35 år men i varierande tjänster. Personalvetarna som har arbetat med personalfrågor kortare än fem år har båda haft personalfrågor som sina huvudsakliga arbetsuppgifter efter studierna. De personer som har arbetat kortare tid med personalfrågor och som har en annan utbildningsbakgrund än personalvetare har tidigare arbetat med andra arbetsuppgifter än personalfrågor.

Med undantag för rekryteringsföretaget och bemanningsföretaget framgår respektive organisations och personalavdelnings storlek i form av antal anställda av tabell 4.2.
Kompetenskrav på Personalspecialister

Tabell 4.2: Totalt antal anställda i organisation samt antal anställda inom personalavdelningen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisation</th>
<th>Totalt antal anställda</th>
<th>Antal anställda på personalavdelningen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rekryteringsföretaget</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Bemanningsföretaget</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Privat företag 1</td>
<td>3000 personer</td>
<td>30 personer</td>
</tr>
<tr>
<td>Privat företag 2</td>
<td>2000 personer</td>
<td>25 personer</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunal verksamhet 1</td>
<td>300 personer</td>
<td>3 personer</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunal verksamhet 2</td>
<td>400 personer</td>
<td>3 personer</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunal verksamhet 3</td>
<td>450 personer</td>
<td>3 personer</td>
</tr>
<tr>
<td>Statligt verk 1</td>
<td>1600 personer</td>
<td>19 personer</td>
</tr>
<tr>
<td>Statligt verk 2</td>
<td>650 personer</td>
<td>9 personer</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Rekryteringskonsulten förklarade att hon enbart arbetar med rekryteringsdelen av personalarbeteet. Den personalansvariga på bemanningsföretaget berättade att hon rekryterar konsulter till bemanningsuppdrag samt att hon även fungerar som konsulternas chef vilket innebär att hon bl.a. genomför utvecklingssamtal och handhar rehabiliteringsärenden. Personalspecialisterna som arbetar på de sedvanliga personalavdelningarna berättade om den stora bredden av arbetsuppgifter som de och deras avdelning ansvarar för. Arbetsområden som rekryteringar, rehabiliteringsärenden, arbetsmiljöfrågor, löneförhandlingar, arbetsrättsliga frågor, organisationsutveckling, avveckling, ledarutveckling samt kompetensutveckling nämndes bland många andra. Flera av respondenterna förklarade att deras stora uppgift är att stödja linjechofer i deras personalarbete.

Bland de uppgifter som ansågs vara mest prioriterade för personalavdelningarna för tillfället nämndes arbetsmiljö- och friskvårdsfrågan av så många som tre av personalspecialisterna inom den offentliga sektorn. Anledningen till kraftansträngningen för hälsan förklarades vara bl.a. för hög sjukfrånvaro, hög åldersstruktur och att organisationen önskar vara en attraktiv arbetsplats.

**Sektionschef på statligt verk 1** "Vi jobbar mycket med rehabilitering och vårt mål är att sänka sjukfrånvaron och halvera sjuktälet till år 2008. Vi gör rehabiliteringsinsatser och jobbar med arbetsmiljöfrågor på ett ganska brett plan. Vi försöker stimulera till friskvård genom olika aktiviteter”.

**Personalchef i kommunal verksamhet 2:** "Hälsa är ett fokuserat område för år 2005 framförallt. Vi ska försöka jobba mer hälsosämmande och jobba med det friska och det som håller folk friska. Vi har planerat aktiviteter med hälsoprofiler och vi ska ha utbildningsdagar för chefer och förhoppningsvis också för medarbetarna.”

Ledarskapsutveckling och ledarskapsutbildning var också en arbetsuppgift som av fyra av respondenterna ansågs vara en av de mest prioriterade för personalavdelningen nu. Personalchefen i det privata företaget 1 berättade att arbetet med en attitydundersökning bland alla anställda var mycket tid i anspråk för dem i dagsläget. Andra arbetsuppgifter som nämndes av personalspecialisterna var aktuella för personalavdelningen inom respektive organisation var omorganisering, lönebildningsfrågor, kompetensutveckling samt kvalitetssäkring.
Kompetenskrav på Personalspecialister

**Personalarbetet förr och nu**

Samtliga av de intervjuade personalspecialisterna ansåg att personalarbetet har förändrat sig över tiden. Respondenterna hade olika referensramar på hur lång tid tillbaka de ansåg förr vara och flera av respondenterna specifierade inte heller tidsaspekten. Vi anser att förändringarna är det viktigaste och kommer därför inte redovisa de eventuella tidsangivelser som gavs.

Den förändring som nämndes av tre av personalspecialisterna på sedvanliga personalavdelningar i offentliga sektorn samt av personalcheferna i de privata företagen var att personalansvaret nu till stor del har flyttats över till respektive chef i organisationen t.ex. till avdelningschefer och sektionschefer. Därmed är personalavdelningens stora uppgift idag att vara internkonsulter och stödja chefer i deras personalansvar.

**Sektionschef på statligt verk 1:** "Generellt tror jag att personalenheter idag jobbar mycket bredare än tidigare genom att stödja och coacha istället för att vi gör ärendet."

Personalchefen i kommunal verksamhet 1 ansåg att personalansvaret är flyttat till cheferna är det viktigt att cheferna får god förståelse för personalavdelningens arbete och dess nyttan för verksamheten i stort. Det är personalavdelningens ansvar att förklara personalarbetets värde för cheferna. Två av personalcheferna inom den offentliga sektorn menade att personalfunktionens decentralisering har medfört att personalspecialisterna måste arbeta mer aktivt i verksamheten.

**Personalchef på statligt verk 2:** "Man måste ut på ett annat sätt idag. Förr kunde vi sitta på vår kammare och skriva våra papper men det räcker inte idag."

Båda personalcheferna i de privata företagen förklarade att personalavdelningens arbete utvecklats till att vara alltmer integrerat med affärsverksamheten.

**Personalchef i privat företag 1:** "Förr var det två parallella processer medan det idag är en gemensam process vilket innebär att affären och HR har gått ihop och jobbar mer nära varandra än förut. Förr var personalavdelningen kanske lite mys-och-pys verksamhet och det skulle vara gulliga karriärplaner och så vidare. Den tiden är absolut förbi, nu är det strictly business."

Ytterligare förändringar som skett inom personalarbetet enligt respondenterna i sedvanliga personalavdelningar var bl.a. att mer tid avsätts för strategiskt personalarbete nu, att antalet anställda på personalavdelningarna har minskat, att allt mer styrs av lagar och avtal idag samt att det fokuseras på nya frågeställningar.

**Personalsekretare i kommunal verksamhet 3:** "Man lägger tyngd på andra frågor idag, t.ex. på jämställdhet och mångfald, sådana frågor som inte diskuterades förr."

Flera av respondenterna inom de sedvanliga personalavdelningarna ansåg att även kraven på personalspecialisters kompetens har förändrats till viss del till följd av personalarbetsomsändling. De båda personalspecialisterna som förklarade att det krävs ett mer aktivt arbete ute i verksamheten av personalavdelningen samt personalchefen i privata företaget 1 menade att det är nödvändigt med pedagogisk förmåga för att föra ut sitt budskap till linjechoferna.
Kompetenskrav på Personalspecialister

Det är viktigt att ha god kommunikationsförmåga och att kunna presentera, visualisera och informera sina ärenden på ett resultattgivande sätt.

Personalchefen i privata företaget förklarade även att det är viktigt med god social kompetens.

**Personalchef i privat företag 1:** "Social kompetens innebär att man ska kunna hantera konflikter, kunna formulera sig, klara av att hantera stresssituationer och klara av att bli starkt ifrågasatt på det du jobbar med. Personfunktioner och staber överhuvudtaget är ifrågasatta och har alltid varit eftersom man tycker att vi inte är i affären. Därför gäller det att tala om nytta med oss. De vi tar in i framtiden måste klara av att bli ifrågasatta."

Personalchefen i privata företaget menade att det krävs en större förståelse för affärsverksamheten och på vilket sätt personalavdelningen kan bidra till att utveckla och förbättra den. Sektionschefen på det statliga verket menade att det krävs en mycket god kunskap om verksamheten i stort.

**Sektionschef på statligt verk 1:** "Viktigt med inblick i hur tufft det är i verkligheten. Förståelse för det även om vi inte behöver kunna allt som görs. Det gäller att det inte är för långt avstånd mellan stödenheten och kärnverksamheten."

Personalsekreteraren på kommunal verksamhet och personalchefen i privata företaget bedömde förmågan att hålla sig uppdaterad på alla nya, ibland komplicerade, lagar, avtal och direktiv som berör personalavdelningens arbete som mycket viktig.

Rekryteringskonsulenten berättade att hennes arbete har förändrats till att hon idag även genomför lämplighetstester på de sökande samt att hon har ansvar för hela rekryteringsprocessen d.v.s. från kravprofil till att den rekryterade är anställd. Utvecklingen innebär högre krav på hon måste ha stor kunskap om de rekryterande organisationerna samt om arbetsmarknaden för att kunna vara en skicklig rådgivande konsult. Rekryteringskonsulten förklarade också att ett affärsmässigt tänkande är ett krav på hennes tjänst samt att det är viktigt att hon håller sig uppdaterad på de lämplighetstester som efterfrågas av uppdragsgivarna. Även bemanningsföretagets personalansvariga ansåg att hennes arbete har blivit mer affärsmässighet.

**Personalansvarig på bemanningsföretaget:** "Det har blivit mer kundkontakter och mer fokus på att vi säljande. Det är viktigt att ha läst ekonomi. Då har du större gehör för det du säger."

**Kompetenskrav på Personalspecialister**

Respondenterna hade inte dokumenterat eller fastställt att de specificerade kompetenskrav som de har på sökande till personalavdelningar är kompetens som avgör huruvida en person har framgång i arbetet som personalspecialist eller inte. Däremot ansåg de flesta av respondenterna att de var tämligen säkra på att de nämnda kompetenserna var mycket viktiga komponenter för framgång.

**Personalchef på statligt verk 2:** "Nej, men jag har den känslen när jag jämför mellan de personalhandläggare jag har."
Kompetenskrav på Personalspecialister

Sektionschef på statligt verk 1: ”Nej, men de två personer som vi rekryterade med dessa kompetenser har kommit in i jobbet mycket bra och är väldigt lyckade. -- Vi kan tänka oss att ha samma kompetenskrav nästa gång”.

Personalchef i privat företag 1: ”Vi som personalchefer har erfarenheten när vi rekryterar och vi har ju med åren lärt oss att de här och de här profilerna blir success factors. Vi vet att om man till exempel ska jobba med löner och förhandlingar så måste man ha företagsekonomi och lagar och avtal med sig, man måste ha noggrannhet och uthållighet.”

Utbildning
Nästan samtliga respondenter ansåg att det krävs en högskoleutbildning för att arbeta inom personalområdet. Personalspecialisterna bedömde att med en utbildning i grunden underlättas det praktiska personalarbetet.

Personalchef i kommunal verksamhet 1: ”Grunden är att man ska ha en högskoleutbildning, sen kan den praktiska erfarenheten variera beroende på vad du faktiskt ska arbeta med.”

Personalchef i privat företag 2: ”Jag har den åsikten att det man lär sig i en akademisk utbildning är egentligen inte är ett yrke utan en förmåga att lära sig komplicerade saker och ta in det och göra något av det. -- Som ung akademiker har man förmågan att orädd angripa komplicerade problem. – Jag tror att det är en viktigare kunskap att ha med sig från högskolan än att säga kunskapen inom ett visst professionellt område.”


Personalchef i privat företag 1: ”Beror på...Om man ska vara controller (inom personalavdelningen, förf. anm.) är det bra om man är ekonom eller beteendevetare med inriktning på ekonomi.”

Personalansvarig på bemanningsföretaget: ”Personalvetare med ekonomi som tillägg är ideal. Alla verksamheter styras av ekonomi, att förstå vad de gör, underlätta för dig. Det är alltid bra att förstå och argumentera i ekonomiska termer, att räkna pengar”.

Inriktningsval inom Personalvetarprogrammet
Förutom de respondenterners att har en examen från Personalvetarprogrammet hade de andra intervjuade personalspecialisterna mindre god kännedom om vilka inriktningsalternativ som finns att välja inom programmet. Vi informerade dem om vilka fördjupningar som kan väljas vid Göteborgs Universitet samt om de inriktningar vi känner till vid andra universitet.

Ingen av respondenterna uttryckte spontant att någon inriktning skulle vara mer lämplig än någon annan. Personalächeferna i de privata företagen, personalsekreteraren på kommunal verksamhet 3 och den personalansvariga på bemanningsföretaget samt sektionschefen på
statliga verket 1 bedömde dock att företagsekonomisk inriktning är nyttig eftersom mycket ekonomiska verktyg används i arbetet samt att den statliga verksamheten 1 handlägger ekonomiska ärenden. Däremot ansåg personalchefen på kommunalverksamhet 1 att inriktningen företagsekonomi ligger längst ifrån personalarbetet. Personalchefen på statliga verket 2 föredrog psykologi och sociologi som inriktning medan personalchefen i privata företaget 1 ansåg sociologi vara minst intressant för hennes verksamhet. Dock ansågs inte inriktningssvalet spela någon roll vid en rekrytering för någon av respondenterna förutom för personalchefen i privata företaget 1. Hon menade att beroende på vilken tjänst som ska tillsättas försöker hon matcha in en person med den inriktning som lämpar sig bäst till den aktuella tjänsten.

**Önskemål om mer praktik**

På frågan om det finns något respondenterna önskar att studenterna skulle vara bättre utbildade på, uttryckte de flesta av respondenterna behovet av att komplettera teori med praktik t.ex. genom en praktiktermin eller genom övning i personaladministration i skolmiljön.

**Personalchef i kommunal verksamhet 1:** "Det är stor skillnad på teorin i skolan och på verkligheten. Det är mycket forskarinriktat idag i programmet. Som arbetsgivare vill man ha en välutbildad och teoretisk person som kan utifrån sin kunskap skriva ut till exempel handlingsplaner och så vidare. Men man måste också kunna svara på de praktiska frågorna."

Personalchefen i privata företaget 1 bedömde att utbildningen borde kompletteras med kunskap i projektledning. Hon förklarade att det ger den viktiga kunskapen om kommunikation, retorik, tidsplanering och ledarskap samt om hur personalspecialister kan verka genom andra människor.

**Arbetslivserfarenhet inom personalområdet**

Många av respondenterna betonade att vid en eventuell rekrytering påverkas kraven på de sökande efter vilken kravprofil som sätts på den specifika tjänsten. Om personalavdelningen vid det tillfället har behov av en person som ska arbeta speciellt inriktat med vissa arbetsuppgifter är det naturligtvis den specifika kompetens som söks utöver den breda kännedomen av personalarbete. Sex av respondenterna förklarade att det är ett krav att de sökande har arbetsuppgiften från den särskilda arbetsuppgiften.

**Sektionschef på statligt verk 1:** "Vi behövde ha personer som både vill och kan sköta rehabiliteringsärenden eftersom det är en av våra viktigaste arbetsuppgifter. – Vi ville ha människor som hade jobbat innan med rehabilitering så vi lade alla nyutexaminerade i en hög som vi inte alls tittade på."

Kompetenskrav på Personalspecialister

Personalchef på statligt verk 2: "Vid externrekrytering är det definitivt ett krav. På grund av att man då kan relatera nya situationer till tidigare erfarenheter och man har ett kontaktnät. Trainee-plats skulle vara ett alternativ för att lära upp någon från grunden men jag skulle inte kunna ersätta en av mina personalsekreterare med en helt oerfaren för det skulle ta två, tre år innan den ästadkom samma resultat som en av de som jobbar hos mig idag."

Sektionschef på statligt verk 1: "Ja, här har det varit ett krav. Har man att välja mellan en som har arbetslivserfarenhet och en som inte har det så är det mer värt med arbetslivserfarenhet än med en nybakad student."

Personalchefen i den kommunala verksamheten 1 ansåg att kravet på grad av arbetslivserfarenhet av personalområdet varierar beroende på arbetsuppgifterna. Hon menade att det krävs mer praktisk arbetslivserfarenhet inom området om arbetsuppgifterna fokuserar på t.ex. arbetsrätt och rehabilitering än om arbetet är inriktat på det vardagliga stödet till linjechefer.


Ingen av de intervjuade personalspecialisterna som krävde arbetslivserfarenhet inom personalområdet ansåg att det finns något som direkt kan ersätta det. Däremot menade några av respondenterna att en praktiktermin inom Personalvetarprogrammet samt en bred övrig arbetslivserfarenhet är meriterande. En respondent bedömde att forskarstudier möjligen skulle kunna ersätta arbetslivserfarenheten från personalområdet.

Sektionschef på statligt verk 1: "Möjligen praktik. Överhuvudtaget behövs livserfarenhet. Överhuvudtaget klokskapen som man behöver i en människa som jobbar med HR-frågor. Man får se på den samlade kompetensen. – När vi har gjort vårt urval har vi tittat på den samlade arbetslivserfarenheten men vi har värderat HR-erfarenheten högre."

Personalchefen i privata företag 1 ansåg att det är mycket bra om personalspecialisten åtminstone har en praktiktermin inom personalarbete men att det inte är ett krav. Personalskreteraren i den kommunala verksamheten 3 menade att det absolut inte är ett krav med arbetslivserfarenhet inom personalområdet men att det naturligtvis är en merit. Hon
Kompetenskrav på Personalspecialister

ansåg däremot att det även finns fördelar med att anställa en personalspecialist utan tidigare erfarenhet. Även personalchefen i privata företaget 2 såg vissa fördelar med att anställa nyutexaminerade personalspecialister som t.ex. att de ofta är nyfikna och ifrågasättande.

**Personalsekretare i kommunal verksamhet 3:** "Jag tror att nya människor kan forma sig lättare än de som varit med ett tag och redan har rutiner. Lättare att börja från början än att ha med sig massa inövat, sätt som vi kanske anser vara fel."

Samtliga respondenter förutom personalcheferna i privata företagen samt den personalansvariga på bemanningsföretaget ansåg att erfarenhet från personalområdet värderas lika oavsett från vilken sektor eller bransch personalspecialisten fått sin erfarenhet. Personalcheferna i de privata företagen bedömde att personalarbetet inom kommunal och statlig verksamhet skiljer sig ifrån personalarbetet inom privata företag. Personalchefen i privata företaget 1 värdare också att arbetslivserfarenhet från personalarbetet från ett större bolag, minst 2000 anställda, högre än från ett mindre bolag.

**Personalchef i privat företag 1:** "Inom stat och kommun är det en helt annan kultur, sfär och angreppssätt. Oftast är det en viss typ av människor som söker sig till myndigheterna som inte riktigt stämmer med sättet att jobba i det privata. Man ser på personalarbetet på helt olika sätt. Man har olika metoder som anslag och affärsbudgetar. Man har en helt annan drivprocess på hur man får pengar till personalfunktionen här och i det offentliga."

Personliga egenskaper

De personliga egenskapernas stora vikt underströks av samtliga respondenter. Vi redovisar här större delen av de förmågor som respondenterna tog upp under frågan om vilka personliga egenskaper som krävs av en personalspecialist. Vissa av de förmågor som nämns här kan emellertid teoretiskt kategoriseras som inlärningsbara färdigheter snarare än personliga egenskaper men vi redovisar respondenternas uppfattningar.

En egenskap som sex av respondenterna tog upp som betydande var förmågan att vara lyhörd för andra människor i organisationen.

**Personalchef i kommunal verksamhet 1:** "Man måste ha ett konsultativt förhållningssätt, vara lyhörd för andra och lätt för att lyssna efter kundens behov."

Fyra av personalspecialisterna förklarade att det är viktigt att personalspecialister är förtroendegivande, har integritet och att de är trygga i sig själva.

**Personalansvarig på bemanningsföretaget:** "Som person förtroendegivande – för det måste du ha erfarenhet och livserfarenhet."

Den kommunikativa förmågan var ett krav på personlig egenskap som framfördes av åtta av respondenterna. Det ansågs vara nödvändigt p.g.a. att personalarbetet innehåller mycket kontakter med andra människor samt att mycket skriftlig information ska produceras av personalavdelningen.

**Personalansvarig på bemanningsföretaget:** "... sen måste du vara kommunikativ. Om du inte tycker om att prata blir det svårt att vara bollplank. Alltså utåtriktad. Men jag tror inte att man väljer det här jobbet om man inte är intresserad av människor."

25
Kompetenskrav på Personalspecialister

**Personalchef på privat företag 2:** Kommunikation är viktigt eftersom man representerar en profession som är i minoritet. Man måste också kunna ta plats i en ledningsgrupp eller på ett möte där HR-frågor ska komma upp på agenda. Man måste kunna se till att frågorna kommer upp på agenda och behandlas och göra det på ett intresseväckande sätt så att man får plats för sina frågor.

Även ett pedagogiskt förhållningssätt förklarades av några av respondenterna vara betydelsefullt eftersom personalarbetet ofta innefattar att utbilda andra i organisationen.

Flexibilitet ansåg två av personalspecialisterna från offentliga sektorn vara viktigt på grund av att arbetet är av mycket omväxlande natur.

**Sektionschef på statligt verk 1:** "Man måste vara flexibel för att kunna göra ett bra jobb. Varje chef är på sitt sätt och är viktigt att vara flexibel och anpassa sig till det. Även kunna anpassa sig när vi får akuta ärenden t.ex. om vi får in ett hot på en av våra receptioners måste vi ha bemanning och kunna ställa upp med debriefing. Alltså vara flexibel både i hur man möter människor samt i bytet av arbetsuppgifter."

Att vara drivkraftig och att kunna arbeta självständigt var en viktig egenskap enligt sex av personalspecialisterna.

**Personalchef i privat företag 1:** "Förmåga och vilja att omsätta den kunskap du lärt dig i skolan till praktik. Jag söker människor som klarar av att göra teorin till verklighet. Jag önskar offensiva profiler, som inte bara pratar utan har idéer och gör verklighet utav dem.—Mycket handlar också om att viljan och känslan av att människan som börjar är passionerad för arbetet på något sätt. Att det här är drömmen!"

Förmågan att samarbeta väl med andra människor nämndes som en viktig egenskap av sektionschefen på det statliga verket 1 och av rekryteringskonsulten.

**Förändrade krav på personalspecialister**

Majoriteten av de intervjuade personalspecialisterna ansåg att kraven på sökande till personavdelningar har förändrats från förr.

**Personalchef på statligt verk 2:** "Ja, jag tror att förr var det avtal och avtalstolkning och material för löneförhandling och dagsoperativt arbete som gällde, medan nu är det betydligt mer stort och långsiktigt arbete. Det är viktigt att kunna växla mellan dessa två perspektiv, det vill säga strategiskt och dagsoperativt."

**Personalsekretare i kommunal verksamhet 3:** "Ja, det tror jag. — Många har (förr, förf. ann.) rekryterats nedifrån och uppåt. De har jobbat allmänt administrativt och blivit upphöjda till någon form av personalexperter, de har lärt sig vissa saker. Till viss mån kan man rekrytera till personalavdelningen på det sättet men man kräver mer nu för tiden."

**Personalchef i privat företag 1:** "Utbildningsnivån har definitivt ökat. Du kommer nästan inte in på personalfunktion utan akademisk utbildning idag. Jag skulle i alla fall inte rekrytera någon utan akademisk bakgrund för det är ju den lägsta garantistämpeln man har."
Kompetenskrav på Personalspecialister

De flesta av respondenterna ansåg att viss kompetens inte är lika efterfrågade idag som förr. Rekryteringskonsulten och personalchefen i kommunalverksamhet 1 menade att förr var kunskap i rekrytering mer i fokus.

**Personalchef i kommunal verksamhet 1:** "Förr ägnade sig personalavdelningar mer åt rekrytering, intervjuer, ta referenser och att introduktion. Idag ligger det på cheferna och är inte så mycket personalavdelningens jobb längre"

Personalchefen i kommunalverksamhet 2 förklarade att personalspecialistens roll som problemlöser var mer framgångsrik tidigare jämfört med idag. Personalsekreteraren i Kommunalverksamhet 3 och personalchefern i de privata företagen ansåg att personalspecialisterna arbetade mer med sociala uppgifter förr men att det inte är lika aktuellt längre.

**Personalsekretare i kommunal verksamhet 3:** "Vi jobbar på ett annat sätt idag. Vi är inte kuratorer längre utan jobbar med strategiska frågor."

**Framtida efterfrågad kompetens**

De flesta av respondenterna var överens om att det händer mycket i samhället som gör att förändringar kommer att ske snabbare i framtiden. Det nämndes bl.a. att lagar och avtal ändras mycket ofta och det är viktigt att hålla sig konstant uppdaterad.

**Personalchef i privat företag 1:** Om 30 år sitter vi fortfarande med lagar och avtal och det gäller att vara skicklig på det och kunna parera det bra och vara snabba och duktigare på att ge råd och kvalitet i affärsprocessen i form av lagar och avtal."

Tre av respondenterna från den officiella sektorn ansåg att kompetens inom hälsofrågor kommer att efterfrågas alltmer i framtiden.

**Personalchef på statligt verk 2:** "Sen är hälsofrågorna viktiga. Idag köper vi dessa tjänster från företagshälsovården. Men jag tror att de blir mer och mer en löpande arbetsuppgift (för personalavdelningen, förf. anm.) i framtiden."

**Sektionschef på statligt verk 1:** "Många är på randen till utbrändhetssymptom. Kombinationen att hjälpa människor att få balans är viktig och där har arbetsgivaren och personalarna en viktig roll."

**Personalchef i kommunal verksamhet 1:** "Arbetsmiljösidan blir viktigare på grund av sjukfrånvaro och rehabilitering och de krav som samhället ställer på arbetsgivarna. Kompetens inom hälsofrågor blir mer viktigt. Viktigt att kunna jobba med förändringar och få människor att ta tag i sin egen situation vid personalneddragningar."

Orsaken till hälsofrågornas stigande betydelse förklarades bl.a. med att arbetsgivarnas ansvar för sjuklöneersättningen och rehabiliteringen ökar, att friska medarbetare leder till en effektivare verksamhet samt att allt fler medarbetare idag är sjuka p.g.a. att livssituationen upplevs tyngre än förr.

Både rekryteringskonsulten och den personalansvariga på bemanningsföretaget var överens om att arbetsmarknaden i framtiden blir mer globaliserad och internationell och att det medför att kompetenskraven inom personalområdet kommer att kompletteras med krav på
Kompetenskrav på Personalspecialister

språkkunnighet, internationellt tankesätt samt förståelse för den mångkulturella organisationen.

**Rekryteringskonsult på rekryteringsföretaget:** "Det krävs mer förståelse, för det som fungerar i Sverige kanske inte fungerar på andra ställen, mer världsperspektiv. Ifall du jobbat utomlands har du andra kulturer med dig och den biten... blir en tillgång inom personalområdet."

Båda personalcheferna i de kommunala verksamheterna samt rekryteringskonsulten menade att kunskapen om kompetensutveckling och utbildning ökar i betydelse i framtiden. Rekryteringskonsulten och en av ovanstående personalchefer framhöll också att kompetens inom förändringsarbete är än mer betydelsefullt i framtiden.

Personalchefen på det statliga verket 2 bedömde att kunskapen om personalekonomi och personalekonomiska bokslut kommer efterfrågas mer i framtiden bl.a. som en följd av att arbetsgivarens medfinansiering av sjuklönesättningen ökar.

Personalcheferna i de privata företagen ansåg att det är avgörande att personalspecialisterna blir mer insatta i företagets affärsverksamhet för att kunna hävda sig i organisationen. Personalchef i privat företag 1 menade också att personalspecialisterna måste också kunna sätta sig in i och ha god kännedom om de andra avdelningarnas arbete och problematik.

**Personalchef i privat företag 1:** "Inte sitta kvar i vårt eget skrå utan vara påläst på vad bolaget sysslar med. – Affären är number one och för att nå affärsresultatet har vi personalfunktionen som en unicitet."

**Platsannonser**

Granskningen av de 22 platsannonser publicerade i facktiden Personal & Ledarskap presenteras under underrubrikerna personalspecialisternas arbete och kompetenskrav på personalspecialister vilken innehåller utbildning, arbetslivserfarenhet inom personalområdet samt personliga egenskaper. I slutet av avsnittet finns en platsannons i Bild för att illustrera hur dagens platsannonser kan se ut i tidningen Personal & Ledarskap.

**Personalspecialisternas arbete**

Kompetenskrav på personalspecialister

Bolagsverket söker Personalutvecklare: "Du kommer att arbeta med bland annat kompetensutveckling, rekrytering, rehabilitering och arbetsrätt."

Cloetta Fazer söker Lönespecialist med kompetens i personalfrågor: "Ditt ansvarsområde blir att administrera och utveckla tjänster inom kvalificerade pensions-, försäkrings- och lönefrågor."

Skolverket söker Kvalificerad personalhandläggare: "Du ger chefer stöd inom personalområdet med arbetsrättsliga frågor, arbetsmiljöfrågor inkl. rehabilitering och kompetensutveckling."

Pfizer AB söker HR business Partner: "Arbetet innebär att du arbetar brett med alla förekommande arbetsuppgifter inom Human Resources på senior nivå. Du fungerar som bollplank och stöd när det gäller kompetensutveckling, arbetsrätt, förhandlingar, rekrytering, lönesättning, rehabilitering och övriga personalfrågor."

Kompetenskrav på personalspecialister

Utbildning
Personalvetarprogrammet eller liknande stod angivet under utbildning i kravprofilen i tolv av platsannonserna. De utbildningskrav som fastställdes i de övriga platsannonserna var bl.a. beteendevetare, socionom samt företagsekonomisk inriktning. I fem av platsannonserna var inget krav på akademisk utbildning uttryckt. Endast en av dem är en tjänst där heller inte arbetslivserfarenhet av personalarbete begärdes.

Sida söker HR-strateg till personalenheten: "Akademisk examen med personaladministrativ inriktning (P-linjen eller motsvarande)"

Arbetslivserfarenhet inom personalområdet
I 19 av platsannonserna krävs att de sökande har arbetslivserfarenhet inom personalområdet. Fem av organisationerna kräver endast en generell arbetserfarenhet av personalarbete medan de övriga 14 utöver den allmänna erfarenheten även efterfrågar arbetserfarenhet av specifika arbetsområden.

Bolagsverket söker Personalutvecklare: "Du har arbetat många år med kvalificerat personalarbete."

AB Sandvik Coromant söker Human Resource Advisor: "Vi söker dig som har 3-5 års erfarenhet av strategiskt HR-arbete med inriktning på förändringsarbete och kompetensutveckling."

Fem av organisationerna efterfrågar arbetserfarenhet av kompetensutveckling och fyra organisationer ställer krav på arbetsvana av arbetsrättsliga frågor. Organisationerna ställer också krav på vana av utvecklingsfrågor, pensionsfrågor, projektlöning och förhandlingar.

Fem av organisationerna finner det även önskvärt alternativt fordrar att den sökande ska ha arbetat med personalfrågor inom den aktuella sektorn eller branschen.

Pfizer AB söker Human Resource Business Partner: "6-8 års erfarenhet av kvalificerade HR-frågor i en operativ miljö, gärna från tillverkningsindustri."
St Jude Medical söker Human Resource specialist: "Erfarenhet av rekrytering, gärna inom tekniska områden"

Länsstyrelsen i Gävleborg söker Personalhandläggare: "Du ska ha några års erfarenhet av kvalificerat personalarbete, gärna inom staten."

I åtta av de platsannonser som kräver arbetslivserfarenhet av personalarbete står det precist angivet det lägsta antal år som arbetslivserfarenheten måste vara. Sju av dem anger antingen minst tre år, mellan tre till fem år eller minst fem års arbetslivserfarenhet som krav. Endast en organisation kräver så mycket som sex år. I de övriga elva platsannonserna med krav på arbetslivserfarenhet finns inga klara tidsangivelser utan benämningar som bl.a. några år, flera år och många år används.

För tre av de utannonserade tjänsterna ställs inte krav på tidigare arbetslivserfarenhet från personalområdet. Däremot krävs det för en av tjänsterna, personalassistenttjänst, att den sökande har minst tre års erfarenhet från administrativt arbete och det får med fördel vara från personal- eller löneområdet. För en tjänst som personalkonsulent efterfrågas ett utvecklat konsultativt arbetssätt. Troligtvis anses det vara ett arbetssätt som den sökande förväntas ha erhållit i arbetslivet.

Nästan samtliga av de kompetenskrav som fastställdes i platsannonserna var sammankopplade till kravet på arbetslivserfarenheten av de specifika arbetsuppgifterna.

Karolinska institutet söker HR-konsult: "Vi söker dig som är kunnig och van att driva befintliga och utveckla nya HR-aktiviteter i en kunskapsintensiv och mångkulturell miljö."


Lanstinget i Blekinge söker Beteendevetare: "Kompetens och erfarenhet i att använda arbetsmetoder/verktyg för organisatoriskt och individrelaterad utvecklingsarbete."

Personliga egenskaper
I nästintill alla platsannonser var specifika personliga egenskaper angivna som krav. Förmågan att kunna arbeta självständigt och/eller drivande förekom i så många som tio av platsannonserna. Samarbetssförmåga och god kommunikationsförmåga efterfrågades i vardera åtta av platsannonserna. Att vara serviceinriktad, förtroendegevande och lyhörd var andra egenskaper som det ställdes krav på i ett par av platsannonserna. Sju av de privata företagen och en av de statliga organisationerna efterfrågade en resultatinriktad, målinriktad eller kundfokuserad person. Andra egenskaper som ansågs vara nödvändiga var bl.a. uthållighet, strategiskt tänkande och flexibilitet.

Danske Bank söker Utbildningspedagog/metodutvecklare: "Du har förmågan att omsätta strategiskt tänkande till konkreta aktiviteter i vardagen, är mål- och resultatinriktad och gillar att ha många bollar i luften."

Skolverket söker Kvalificerad personalhandläggare: "Arbetet ställer stora krav på samarbetsförmåga, strategiskt tänkande och förmåga att skapa förtroende."
Kompetenskrav på Personalspecialister

Länstyrelsen i Gävleborg söker Personalhandläggare: “Du ska ha god förmåga att kommunicera, både i tal och skrift.”

HR-STRAFEG TILL PERSONALENHEITEN VID AVDELNINGEN FÖR PERSONAL OCH ORGANISATIONSUTVECKLING

Andelningen för Personal och Organisationsutveckling, PEO, består av fem enheter.
En avdelning av Personalspecialista, PEB, som nu söker en HR-strateg.

ARBEJSPLIGTIGER

Sida har decentraliserat personalavdelning även till avdelningschefen och hela delen. Den aktuella beslutningens innebörda att vara mindre administrativt stöd till dessa chef.
Arbetet består av strategisk personalplanering, förändring, ledarskapshandlingar, analys av framtida kompetenser, personalplan och effektivt förarbetar av personalplan och delsekretser i sin enhet.

EVALUATIONSMÄSSIG

Necktandisk kompetens
- Licensiöros ansvar för personalavdelning (PM) eller motsvarande.
- Erfarenhet av utvecklingstidningen inom personalavdelningen.
- Ett godt beräkning av märkning.
- God kontaktuppgifter inom personalavdelningen.
- Morten av arbete inom organisationen och kompetensutvecklingsförbundet.
- God administrativa förmåga.
- God förmåga att styra sig tillskott skift, både på svenska och engelska.
- Förhandlingen.

Linjeförmögenhet
- Förmåga att omvärdera kontaktpersoner på praktiska handlande och att anpassa sig inom det egna området.
- Förmåga att förverkligas, formar.

Relaterade kompetenser
- Utbildning, lednings- och innehavsförmåga.
- Gode teknik, samarbetsförmåga.
- Gode omsorg:
- God ledningsförmåga.
- Förmåga att skapa betenomh."
Kompetenskrav på Personalspecialister

Kapitel 5 Analys: *Quad erat demonstrantum - vilket skulle bevisas*

Kapitlet inleds med en empirinära analys där vi redovisar de mönster, likheter och skillnader vi funnit i materialet. Vi betraktar även den empirinära analysen som en sammanfattning av föregående kapitel. Det åtföljs av vår analys genom referensramen som börjar med de likriktningar och trender vi kan uttala i personalarbets organisering och innehåll samt i kompetenskraven på personalspecialister. Sedan analyserar vi vårt material i förhållande till de två tidigare studier kring personalarbete och personalspecialister och deras slutsatser om personalarbets utveckling samt kraven på personalspecialister. Avslutningsvis analyserar vi arbetsgivarnas kompetenskrav på personalspecialister genom de tre olika kompetensteorierna.

**Empirinära analys**

**Personalspecialisternas arbete**

Utifrån synsättet att personalarbetet reflekterar organisationens omvärld är dagens personalspecialisters arbetsuppgifter en logisk avspeglning av både samhället och av branschen organisationen verkar i. Respondenterna är eniga om den stora bredden av arbetsuppgifter som dagens personalspecialister ansvarar för; rekryteringar, rehabiliteringsåtgärder, arbetsmiljöfrågor, kompetensförsörjning, ledarutveckling, arbetsrätt och förhandlingar o.s.v. I sällskap med bredden på arbetsuppgifter finns ändå fokus på ett antal mer specifika arbetsuppgifter. Inom den offentliga sektorn är rehabilitering och arbetsmiljöfrågor de mest aktuella arbetsuppgifterna och i de privata företagen är ledarskap och ledarskapsutvecklingen de mest prioriterade frågorna för personalavdelningen. Möjligens speglar skillnaderna olika synsätt på personalspecialisters arbetsuppgifter. Serviceinriktningen är tydligare i den offentliga sektorn och den organisatoriska inriktningen, med strategiska frågor i fokus, är mer märkbar i den privata sektorn.

**Personalarbetet förr och nu**

Respondenterna ansåg att personalarbetet har förändrats genom tiden. Personalarbetet befinner sig i en kontinuerlig förändringsprocess där traditionellt gammalt möter modernt och nytt. Respondenterna menade att steget är taget för personalfunktionen från den strikt administrativa funktionen till den nya rollen som innebär att kunna identifiera, analysera och kommunicera personalarbetset värde för organisationen. Idag, ansåg flera av respondenterna, är personalarbetet och den övriga verksamheten mer av en gemensam process vilket innebär en förändring i sättet att tänka och belyses av följande citat ”Det gäller att det inte är för långt avstånd mellan stödenheten och kärnverksamheten.”

Det ekonomiska språket samt personalfrågornas strategiska förankring betonas även från andra håll än endast från den privata sektorn. Det finns en koppling mellan att sammanfoga personalfrågorna med verksamhetens övriga strategiska planer för att på detta sätt lättare öka personalavdelningens legitimitet både i ledningsgruppen och i organisationen.

Vi identifierade fler likheter än skillnader mellan de olika organisationsslagen i personalarbets innehåll. Det finns ändock en skillnad i det affärsmessiga tänkandet vilket är tongivande och i fokus för personalspecialisterna i de privata företagen inklusive rekryteringsföretaget och bemanningsföretaget men inte för de offentliga organisationerna.
Kompetenskrav på personalspecialister


Varje personalspecialists arbetsbefattning är unik. Trots att det alltid kan finnas något kompetenskrav som skiljer sig, fanns det ändå vissa bedömningsfaktorer som används vid majoriteten av alla personalarbetsuppgifter. Det ställs framförallt krav på att dokterad arbetsslivserfarenhet av personalarbete. Personalspecialisternas arbetsuppgifter värderas oftast som avancerade uppgifter och därför anses de flesta av respondenterna och de platsannonserande organisationerna att det i hanteringen av arbetsuppgifterna ska finnas ett instinktivt agerande som har sin grund i redan beprövad samt tillförlitlig kunskap.


De personliga egenskaperna lyftes fram av arbetsgivarna och framförallt ansågs personalspecialistens förmåga att anpassa sig till organisationens andra medarbetare vara viktig i form av samarbetsförmåga, flexibilitet, kommunikationsförmåga, integritet samt förmågan att frambringen förtroende för ens person och för personalarbetet.

Analys gentemot referensramen

Institutionell teori – översättning av organisationsförändringar

Kompetenskrav på Personalspecialister

Isomorfism – personalarbetsets och kompetenskravens likriktning

Att hantera omvärldens krav och regler

De privata företagens, inkluderande bemanningsföretagets och rekryteringsföretagets respondenters fokusering på affärsämnigheten kan ses som en likformighet inom personalavdelningar i den privata sektorn. Även i flertalet av de privata företagens platsannonser nämns krav på resultatfokusering och liknande. Respondenternas bakgrund tyder på att personalspeciallister blir sin sektor trogna under sin arbetskarriär vilket gör att vi kan anta att yrkesgruppen personalspecialister arbetar på ett specifikt sätt oberoende av vilken organisation de arbetar i (DiMaggio & Powell, 1983).


Att imitera för att uppnå legitimitet


Det finns också en likformning i de krav på arbetslivserfarenhet inom personalområdet som ställs på sökande till personalavdelningar. Eftersom majorityt av respondenterna anser att det inte har betydelse från vilken sorts organisation den sökande har skaffat sin arbetslivserfarenhet tyder det på att personalarbetsets innehåll är snarlikt i de flesta organisationer. Att de privata företagens respondenter dock värdesätter arbetslivserfarenheten från den privata sektorn högre kan dock tolkas som en faktisk skillnad i personalarbetet sektorena emellan och som en likhet mellan organisationer inom samma sektor.

Personalavdelningen har fått olika syften för att kunna höja sin kompetens och därmed legitimitet. Professionen ändrar sina mål i syfte att bli mer synlig och att få en utökad insyn och kontroll, genom att etablera aktiviteter som sätter den närmare ledningen. Att förändra en organisation är en process som tar tid. Det måste finnas starka intressen som förs fram i rampljuset. Vi såg tydliga försök att integrera det affärsmässiga tänkandet och det ekonomiska språket och systemen i personalavdelningens policy, i strävan av att öka personalavdelningens inflytande (Berglund, 2002). De organisationer som är affärsstyrda d.v.s. i den privata sektorn har en tydligare hållning till frågan men vi såg även andra organisationer framhavde betydelsen av att kunna argumentera i ekonomiska termer.


Kompetenskrav på Personalspecialister

bero, dels på att personalansvaret har flyttats över till respektive chef och dels att organisationen och samhället efterfrågar de nya frågeställningarna.


Att anpassa genom professionalisering


Endast två av respondenterna gav uttryck för att det finns fördelar med att anställa nyutexaminerade personalvetare utan tidigare arbetsslivserfarenhet inom personalområdet. Den främsta fördelen ansågs av dem vara att den nyutexaminerade personalvetaren är mer formbar än personalspecialister som tidigare arbetat med personalfrågor. Eftersom endast ett fåtal av arbetsgivarna såg en fördel i att lätta kunna forma nya medarbetare tyder det på att en stor likhet i personalarbete organisationer emellan. Det bedöms att nya medarbetare inte behöver formas in i arbetet utan istället uppskattas kändedomen av andra organisationers personalarbete och rutiner vilka utan större problem anses kunna användas vidare i den nya organisationen. I och med det finns det också anledning att anta att personalarbete i praktiken inte förändras i så hög utsträckning då kändedomen om gamla metoder och rutiner värderas högre än nya obearbetade personalvetare. Alternativt att förändringarna faktiskt äger rum men
skapar ett behov av stabilitet vilket kan uppnås genom att rekrytera personalspecialister som känner till gamla metoder och rutiner.

Genom att ha kravet på flerårig arbetslivserfarenhet från personalområdet får organisationerna nya medarbetare som tar med sig mycket av arbetssättet från sin tidigare organisation. Denna rekryteringspolitik gynnar inte alltid de krav på kompetens som organisationerna efterfrågar. Framförallt kan den efterfrågade egenskapen flexibilitet d.v.s. att kunna anpassa sig till olika arbetsuppgifter samt möta de förändrade krav som kan uppstå, vara mindre utpräglad hos personalspecialister som redan har ett inarbetat arbetssätt.

**Tidigare undersökningar**


Det betonades av flera av respondenterna att personalspecialister idag måste vara bättre insatta i och ha en god förståelse för den övriga verksamheten både för att kunna göra ett bra arbete samt för att få förtroende från de organisationens övriga funktioner. Respondenternas framhåvande om insikten i organisationens verklighet stämmer överens med Berglunds (2002) slutsatser om den kritik som riktats mot personalspecialister i de facktidningar han studerat. I respondenternas förklaringar om vilka krav som ställs på personalspecialister och hur personalarbeitet har utvecklats från för ser vi tydliga tecken på att experttrollen kompletteras med egenskaper och uppgifter som kan betecknas som tillhörande handlingens
Kompetenskrav på Personalspecialister


Personalspecialisters arbete anses av flera av respondenterna vara utvecklat till att i högre grad fokusera på verksamheten istället för som tidigare mer på individerna. Utifrån den förändringen kan riktningar tydas emot att personalarbetet ändras till att inriktas sig på traditionellt manliga värden och mjuka modern miljö, vilket belyses av citaten ”Vi är inte kuratorer längre utan jobbar med strategiska frågor” och ”Förr var personalavdelningen kanske lite mys-och-psy verksamhet... Den tiden är absolut förbi, nu är det strictly business.” Förändringen kan ha sin grund i att personalspecialister försöker höja sin ställning i verksamheten och därför anpassas personalarbets orientering till Handlingens man som har tolkningsföreträde i organisationen och utifrån ett genusperspektiv, män (Berglund, 2002).

Personalvetarprogrammet


Det faktum att affärsäggenda aspekter och det ekonomiska språket betonades av framförallt det privata företagen både i intervjuerna och i placannonserna gör att personalvetarstudenter, som är intresserade av en karriär inom i första hand den privata sektorn, bör överväga den företagsekonomiska inriktningen inom utbildningen. Däremot är det inte det självklara alternativet om studenten siktar på en karriär inom den offentliga sektorn.

Idag läggs det tyngd på nya frågor som t.ex. jämställdhet, mångfald och rehabilitering som inte behandlades för och för framtidens personalspecialister gäller det att ha god kunskap i bl.a. hälsoråd, ansåg främst respondenterna inom offentlig sektor. Högst troligt är att de nya frågorna får mycket mer utrymme i kursinnehållet inom inriktningar som sociologi och psykologi eftersom de till stor del ingår i disciplinernas innehåll jämfört med inom inriktningen företagsekonomi. Det gör att studenter med dessa inriktningar kan tänkas vara mer förberedda för arbete inom den offentliga sektorn. Frågan är om dessa frågor bör få en större del i Personalvetarprogrammets kursinnehåll för att förbereda alla personalvetarstudenter bättre inför sitt kommande yrkesliv och för att anpassa studenternas
kunskaper efter arbetsgivarnas kompetenskrav. Eller bör vi betrakta de nya frågorna som
trerender som för tillfället råder och föreligger risken att studenterna i så fall utbildas i render
vilka är ersatta av nya moden lagom till att studenterna examineras?

Vare sig respondenterna eller de platsannonserande organisationerna ställde krav på allmän
arbetslivserfarenhet även om några av respondenterna menade att det är meriterande.
Återinförandet av kravet på arbetslivserfarenhet för inträde till Personalvetarprogrammet i
Göteborg (Kurser & Program 2004-2005 vid Göteborgs Universitet) är därmed inte ett krav
som ligger i likhet med arbetsgivarnas krav. Däremot är den säkerligen nytigg för förmågan att
tillgodogöra sig utbildningen. Även om den allmänna arbetslivserfarenheten anses vara
meriterande står den lågt i jämförelse med arbetslivserfarenheten från personalområdet.

Kompetenser - Arbetsgivarnas kompetenskrav

Formell kompetens

Då nästan samtliga av respondenterna och de platsannonserande organisationerna ansåg att en
högskoleutbildning är nödvändig för att arbeta som personal specialist kan det fastslås att den
formella kompetens som Ellström (1994) refererar till är ett krav. Respondenterna efterfrågar
mestadels en utbildning inom Personalvetarprogrammet. Dock fick vi mycket få specifika
svar på vilka kunskaper i form av inlärda fakta och metoder (Keen, 2003) som den formella
kompetensen måste innehålla. Det som nämndes i form av kunskaper var förståelse för
beteendevetenskapliga sammanhang samt, av företrädesvis de privata organisationernas
respondenter, förståelse för ekonomiska metoder. De beteendevetenskapliga kontexterna är
det huvudsakliga innehållet i Personalvetarprogrammets basblock medan företagsekonomi
endast står för tio poäng av basblocket. Basblockets upplägg tillsammans med det faktum att
få av respondenterna ansåg att inriktningsvalet inte är avgörande vid en rekrytering talar för
att inriktningsvalet inte påverkar personal specialistens reella kvalifikationer (Ellström, 1994)
förutom vid arbete inom den privata sektorn.

Då flera av respondenterna i den offentliga sektorn även nämnde Socionomprogrammet som
ett lämpligt utbildningsalternativ kan det tyda på att den formella kompetensen i form av en
högskoleutbildning prioriteras före de kunskaper som personen har möjlighet att införska
 genom den. Alternativt innefattar Personalvetarprogrammet och Socionomprogrammet fakta
och metoder som är lika användbara i arbetet på en personalavdelning, vilket dock inte är
något som vi undersöker inom ramen för den här uppsatsen.

Reell kvalifikation versus de av arbetsgivaren efterfrågade kvalifikationerna

Huruvida de av arbetsgivaren efterfrågade kvalifikationerna stämmer överens med alternativt
överstiger eller understiger den reella kvalifikationen, d.v.s. den kompetens som arbetet
faktiskt kräver av personalspecialisten (Ellström, 1994) är en fråga som vi egentligen inte kan
besvara utifrån vårt empiriska material. Däremot kan det vara troligt att arbetsgivarnas
kvalifikationskrav är högre än arbetets kvalifikationskrav eftersom Sverige idag har en relativt
hög arbetslöshet vilket gör att arbetsgivaren har möjlighet att ställa högre krav än nödvändigt
på de sökande, och enligt vårt empiriska material är det framförallt kraven
arbetslivserfarenhet från personalarbete som höjs. Det kan även påverkas av det
identitetsarbete som personalspecialister bedriver (Berglund, 2002) och för att höja sin
ställning i organisationen höjs även kvalifikationskraven. Enligt enkätundersöknings bland
Kompetenskrav på Personalspecialister

Arbetslivserfarenhet av personalarbete

Strategisk kompetens
Den ökade vikten av den strategiska kompetensen (Lundmark, 1998) förklarades av främst respondenterna i de privata företagen vara en av förändringarna i personalarbetet jämfört med förr. Även i flertalet av de privata organisationernas plats annonser ställde krav på resultatinriktning. Det är idag viktigt för personalspecialisterna att förstå sin roll i organisationen och i uppfyllandet av dess mål. Personalspecialisterna ansågs också behöva ha förmågan att kommunicera sin strategiska kompetens till andra delar av organisationen för att accepteras och respekteras. Med stor sannolikhet är det inom den företagsekonomiska inriktningen inom Personalvetarprogrammet som studenterna får mest utbildning i strategisk förståelse och förståelse för att affärsverksamheten styr och dominerar över personalarbetet.

Personliga egenskaper
Personalspecialisters personliga kompetens (Lundmark, 1998) bestående av bl.a. attitydvärderingar (Keen, 2003) nämndes av några av respondenterna i form av krav på integritet och att attityden till arbetet skulle vara att det är drömmjobbet. Den sociala kompetensen (Lundmark, 1998) och förmågan att utveckla relationer med andra människor (Keen, 2003) ansågs vara mycket viktig enligt både de annonserande arbetsgivarna och respondenterna. Huruvida det är en kompetens en person har möjlighet att lära sig eller om det en förmåga som är nedärvd avser vi inte diskutera här. Däremot kan det framhållas att om arbetsgivare
Kompetenskrav på Personalspecialister


Det ställdes även krav på personalspecialisters fysiska och psykiska kraft (Keen, 2004) av både respondenterna och de platsannonserande organisationerna. Personalarbetet kan vara påfrestande och personalspecialisterna bör vara drivande och utåtstående och klara av att bli ifrågasatta men ändå föras ut sitt budskap i organisationen och förklara nyttan med personalarbetet.

I figur 5:1 illustrerar vi arbetsgivarnas mest framträdande kompetenskrav på personalspecialister.

![Figur 5:1 Modell över arbetsgivarnas kompetenskrav på personalspecialister](image-url)
Kapitel 6 Slutsats: *hominis mens discendo allutus – lärdom är själens föda*

I kapitlet återkopplar vi till uppsatsens syfte och besvarar uppsatsens frågeställningar. Kapitlet avslutas med en diskussion om slutsatsernas möjliga konsekvenser.

**Slutsatser**

Uppsatsens syfte var att få en större förståelse kring vilka föreställningar som är framträdande i arbetsgivares krav på personalspecialisters kompetens. Nedan besvarar vi uppsatsens frågeställningar.

- Vilka likheter och skillnader finns i beskrivningarna av dagens personalarbete?


- Vilken kompetens efterfrågas av arbetsgivarna och varför?


Övervägande del av arbetsgivarna krävde färdighetskompetsens och yrkesteknisk kompetens i form av tidigare arbetslivserfarenhet av personalarbete. Kravet på arbetslivserfarenhetens omfattning var i genomsnitt åtminstone 2-3 år. En orsak till kravet var enligt respondenterna att personalspecialisten måste ha skaffat sig en praktisk referensram som komplement till den teoretiska kunskapen. En annan anledning var resursmässiga och ekonomiska aspekter. Personalavdelningarna ansågs inte ha resurser i form av tid eller pengar, att avsätta den tid det tar i anspråk att lära upp en nyutexaminerad personalvetare i arbetet.
Kompetenskrav på Personalspecialister

En god social kompetens fordrades av personalspecialisterna i form av förmågan att skapa förtroende och att samarbeta väl med medarbetare inom organisationen. Det krävdes också en utpräglad kommunikationsförmåga och driftighet för att lyckas med att föra ut personalavdelningens budskap i organisationen både verbalt och skriftligt.

- Avspeglar kompetenskraven på personalspecialister en allmän organisationsteoretisk trend eller idéutveckling?

Arbetsgivarnas krav på personalspecialisters kompetens var överlag likartade och innehöll bl.a. formell kompetens i form av en akademisk utbildning främst inom Personalvetarprogrammet. Den formella kompetensen ska innefatta beteendevetenskapliga kunskaper samt, enligt främst de privata arbetsgivarna, ekonomiska kunskaper. Tidigare arbetslivserfarenhet av personalarbete var ett fokuserat krav hos arbetsgivarna. Både majoriteten avrespondenterna och de platsannonserande arbetsgivarna förefaller välja en given kompetenskravmall genom att efterfråga medarbetare som redan har anskaffat sig arbetslivserfarenhet från personalområdet. Det tyder på ett par olika tänkbara förhållanden:
- ett ekonomiskt förvarbart tankesätt vilket uppkommit till följd av organisationernas rationaliseringssträvan som gett upphov till att det varken finns tid eller pengar att för att investera i nyututbildade personalvetare som saknar tidigare färdighetsträning.
- en organisationsteoretisk trend genomsyrar kompetenskraven, där givna normer inom det organisatoriska fältet personalavdelningar har företräde.

Båda förklaringarna har sin del i sanningen. Vi anser dock att det mest sannolika är att organisationsteoretiska tendenser resulterat i de tidigare rationaliseringssträvan som idag bidrar till påverkan på den idéutveckling som styr kompetenskraven på personalspecialister. Många av de krav som framfördes på personalspecialisters kompetens stod också i överensstämmelse med tidigare undersökningarnas slutsatser om kritik som tidigare riktats mot personalspecialister vilket tyder på att personalspecialistfältet har gemensamma värderingsgrunder för vilken kompetens som är nödvändig för förbättring av personalspecialisternas status. Då kompetenskraven till stora delar har sin grund i dagens personalarbetes innehåll och organisation, i vilka tydlig likformig kunde urskiljas, är det ett ytterligare argument för att även kompetenskraven avspeglar organisationsteoretisk utvecklingsriktning. Genom likriktningen i kompetenskraven samt i anställningspolicyn sätts hinder upp för nyututbildade personalvetare att etablera sig inom professionen på arbetsmarknaden.

- Har det någon betydelse vilken inriktning som valts inom Personalvetarprogrammet och vilka modeller som studerats under utbildningen?

Särskilda önskemål på inriktningssval specificerades inte under utbildningsfrågan inom platsannonserna. Även det faktum att bara två av respondenterna kände till vilka inriktningsalternativ som finns att välja inom Personalvetarprogrammet samt att endast en av respondenterna ansåg att hon skulle ta hänsyn till inriktningssvalen vid en eventuell rekrytering, påvisar att inriktningssvalet inte har någon betydelse för arbetsgivarna. Detsamma gäller angående det faktum att mycket få av de kunskaper och metoder som en student kan förvärva inom ett Personalvetarprogrammet specificerades av arbetsgivarna. Det som nämnades var allmänna kunskaper i beteendevetenskap och av främst arbetsgivarna inom den privata sektorn efterfrågades kunskap i ekonomi. Eftersom beteendevetenskap är den dominerande disciplinen under Personalvetarprogrammets basblock får alla studenter oavsett inriktning grundläggande kunskaper inom beteendevetenskap. Däremot tyder den stora betoning på
kompetenskrav på personalspecialister

den ekonomiska kunskapen, den strategiska förståelsen och resultatinriktningen, från framförallt de privata arbetsgivarnas sida, på att företagsekonomi är ett bra val för de studenter som satsar på en karriär inom den privata sektorn. För den offentliga sektorn var företagsekonomiska inriktningen också ett bra alternativ enligt några av respondenterna. Dock kan vi utifrån de uppgifter om arbetsområden som t.ex. rehabilitering, jämställdhet och kompetensutveckling, som de offentliga organisationernas personalavdelningar lägger mest tyngd på idag, uttrycka att inriktning inom psykologi, sociologi eller pedagogik troligen ger en bättre förberedelse för arbete inom dessa områden.

Slutdiskussion

Vi anser att kompetenskraven och förväntningarna har många ansikten och vi kunde upptäcka många likheter i de förändrade kraven, i utbildningskraven och i arbetslivserfarenhetskraven som gör att kompetenskraven kan betraktas som ett aktuellt mode. Grunden till att nya krav uppstår eller att gamla försvinner är de trender som råder för tillfället. Vi anser att anledningen till att dagens krav ser ut som de gör är att det finns en isomorfism, en förändringsprocess som aktivt skapar och driver fram nya idéer i den verklighet vi ständigt omkonstruerar. Nedar för vi en diskussion om vilka möjliga konsekvenser ovanstående kompetenskrav innebär för berörda parter.

Konsekvenser för nyutexaminerade personalvetare


Konsekvenser för Personalvetarprogrammet

Kompetenskrav på Personalspecialister


Konsekvenser för professionen

Om Personalvetarprogrammet anpassas till att innefatta allt större del praktisk färdighetssträning t.ex. praktik och personaladministrativa färdighetsövningar kan det möjlichen öka de nyutexaminerade personalvetarnas möjlighet till arbetet inom personalområdet efter utbildningen. Dock kan det innebära att professionens status som länge har försöks höjas, istället sjunker då personalspecialister inte kommer att ha lika mycket teoretiska kunskaper som idag.

Den instängning av professionsutövandet som idag tillämpas kan orsaka färre personalspecialister i framtiden. Personalvetarprogrammet är en bred utbildning som studenterna har stor nytta av även när de söker andra arbeten vilket kan bli fallet om möjligheten till arbete inom professionen är liten.

Konsekvenser för arbetsgivarna

Arbetsgivarnas ekonomiska krav på att den nya personalspecialisten skall kunna utföra arbetsuppgifter från första arbetsdagen anser vi vara orealistiska och svåra att uppnå. Eftersom verksamheter bedrivs på olika sätt och de olika sektorerna har olika frågor i fokus som gör att oavsett tidigare arbetslivserfarenhet av personalarbete eller inte, finns det alltid en viss upplärningstid som kräver resurser tills personalspecialisten till fullo kan utföra sina arbetsuppgifter. Arbetsgivarna ansåg sig genom att kunna anställa en erfaren medarbetare, skaffa sig kunskap om de nya modeller och teorier som råder medan arbetsgivaren i själva verket köper förutvarande modeller. Troligen är de personalspecialister som bäst besitter kunskaper om nya modeller och teorier nyutexaminerade personalvetare eftersom de studerar mestadels ny litteratur inom utbildningen.

Det finns naturligtvis en logik i att de flesta respondenter ansåg att en nyutexaminerad personalvetar utan tidigare arbetslivserfarenhet av personalarbete inte kan luta sig tillbaka på tidigare erfarenhet och övning i sitt handlande i en viss arbetssituation. De respondenter som var positiva till att anställa nyutexaminerade personalvetare uppgav att fördelen med dem är deras ifrågasättande av etablerade rutiner. Det kan vara ett resultriktigt sätt för fler arbetsgivare att ta ett i beaktande för att agera för att förändra de givna förutsättningarna och generera kunskapsutveckling.

Källförteckning

Böcker:


Kompetenskrav på Personalspecialister


Tidskrifter:
Facktidningen Personal & Ledarskap 2004 nr 1-12

Internetskällor:
Göteborgs Universitet; Personalvetarprogrammets hemsida
http://www.sociology.gu.se/pp/om_programmet.html 2004-12-21 kl 20.10
http://www.sociology.gu.se/pp/Alumniundersokning%202004.doc.pdf 2004-12-22 kl 20.30

Facktidningen Personal och Ledarskap
http://www.personal-ledarskap.com 2004-12-01 kl 08.30

Högskoleverkets rapportserie 2003:7 R

Högskoleverkets rapportserie 2004:36

Högskoleverkets rapportserie: 2004:28
http://www.hsv.se/sv/FileServlet/doc/1847/0428R.pdf 2004-12-16 kl 09.00

Övrigt:
Katalog över Kurser & Program 2004-2005 vid Göteborgs Universitet
BILAGA 1 - Intresseförfrågan

Hej,


Uppsatsen inriktar sig på presumtiva arbetsgivares förväntningar och krav på kunskaper och färdigheter på sökande till tjänster inom personal- och HR-avdelningar.

För att insamla material till vår uppsats skulle vi mycket gärna vilja intervjua dig, eller någon annan lämplig person, angående vilka krav som ställs på sökande till er personalavdelning. Intervjun beräknas ta högst en timme och vi önskar genomföra intervjun någon gång i slutet av november eller i början av december.

Vi hoppas att ni har möjlighet att ta emot oss för en intervju.

Med vänliga hälsningar

Minna Teir
Tel: 073x - xx xx xx
E-post: x@x

Rodica Balog
Tel: 073x – xx xx xx
E-post: x@x
Kompetenskrav på Personalspecialister

BILAGA 2 – Intervjuguide

Inledande frågor

1. Vad kallas din tjänst?
2. Hur länge har du varit anställd i organisationen?
3. Kan du berätta kort om din bakgrund?

Personalarbetet idag samt jämförelse med personalarbetet tidigare

4. Berätta om vad ni arbetar med inom er personalavdelning/rekryteringsavdelning?

5. Är det något som ni arbetar speciellt inriktat på just nu?
5a. Om ja, hur kommer det sig?
5b. Vem har initierat det som ni riktar in på just nu?
5c. Hur införde ni detta?
5d. Vilken inverkan har detta i verksamheten i stort?
5e. Hur kommer det sig att ni införde just detta sätt att arbeta med ”problemet”?
5f. Införde ni detta på grund av att ni haft problem med x förr?

6. Skiljer sig arbetet idag på något sätt ifrån hur ni arbetade förr?
6a. Om ja, på vilket sätt?
6b. Vad kräver det av de anställda/dig?

7. Har det förändrat kraven på de anställdas kompetens?
7a Om ja, hur har ni gjort för att fylla eventuell kompetenslucka?

Nyanställning

8. När/om ni ska nyanställa personal (allt förutom personalchef) till er personalavdelning, hur går ni tillväga?
8a. Görs en bedömningsanalys på de arbetsuppgifter som den nyanställda ska utföra?

9. Vilka kompetenskrav har ni på den sökande?
9a. Kunskaper
9b. Färdigheter
9c. Personliga egenskaper
9d. Vilka meriter väger tyngst i urvalsprocessen?

10. Till vad ska den kompetens du nämnde användas?
10a. Kunskaper
10b. Färdigheter
10c. Personliga egenskaper

11. Har ni kunnat fastställa eller dokumenterat att denna kompetens gör anställda framgångsrika i organisationen?

12. Har kraven på de sökande ändrats från förr?
12a. Om ja, på vilket sätt?
Kompetenskrav på Personalspecialister

12b. Finns det någon kompetens som efterfrågades förr men som inte är lika efterfrågado idag?

13. Tror du att det finns någon specifik kompetens inom personalområdet som kommer att efterfrågas alltmer i framtiden?
13a. Varför/varför inte?
13b. Om ja, vad tror du att förändringen beror på?

Arbetslivserfarenhet inom personalarbete

14. Är arbetslivserfarenhet av personalarbete ett krav för anställning? Är det en merit?
14a. Varför eller varför inte?
14b. Om ja, hur lång tid arbetslivserfarenhet krävs?
14c. Varför?
14d. Vilken kompetens har individen efter x antal års arbetslivserfarenhet som individer utan arbetslivserfarenhet saknar?
14e. Är arbetslivserfarenhet från personalområdet inom en annan bransch lika mycket värt som inom branschen?
14f. Finns det något som skulle kunna ersätta arbetslivserfarenhet?

Utbildning

15. Vilken utbildning anser du uppfyller kraven bäst på en personalspecialist?
15a. Vad är det som gör utbildningen nödvändig i personalarbetet?

16. Som du kanske känner till finns det olika inriktningar som studenten kan välja på P-programmet. Är det någon inriktning som du tycker är mest lämplig/användbar för att arbeta på er personalavdelning?
16a. Varför?
16b. Spelar inriktningen någon roll för er när ni rekryterar?

17. Finns det något som du önskar studenterna skulle vara (bättre) utbildade på?
17a. Varför/Varför inte?

18. Har du något råd till jobbsökande nyutexaminerade personalvetare som saknar arbetslivserfarenhet inom personalområdet?