



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Inriktning Organisation

Kompetenskrav på personalspecialister

- Många är kallade, få är utvalda

Kandidat-/Magisteruppsats i Organisation
Företagsekonomiska institutionen
Höstterminen 2004

Rodica Balog
Minna Teir

Handledare: Carina Löfström

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!

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 därför bringa klarhet i arbetsgivares 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 idéutveckling? Har det någon betydelse vilken inriktning som valts inom Personalvetarprogrammet och vilka modeller som studerats under utbildningen?

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

Den teoretiska referensramen innehåller teorier om organisationstrender för att analysera om det i personalarbetets organisering och kraven på personalspecialister kan uttydas 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.

Uppsatsens slutsatser är att det finns mycket likheter i framställningarna av dagens personalarbets innehåll och organisering. De skillnader som kunde uttydas mellan den privata sektorn och offentliga sektorn var att ett affärssynsätt betonades i de privata organisationerna och att det i den offentliga sektorn fokuserades mycket på arbetsområden inom arbetsmiljö och rehabilitering. Arbetsgivarnas kompetenskrav på personalspecialister innefattade formell kompetens i form av företrädesvis en utbildning inom Personalvetarprogrammet vilken ansågs utgöra en bra grund för personalarbete. Majoriteten av arbetsgivarna ställde höga krav på färdighetskompetens i form av tidigare arbetslivserfarenhet inom personalområdet och till det angavs främst resursmässiga orsaker. Det ställdes även krav på personalspecialisternas personliga och sociala kompetens i form av kommunikationsförmåga, förmågan att skapa förtroenden samt drivkraftighet för att personalspecialisten ska kunna kommunicera personalavdelningarnas nytta till övriga organisationen. Då åtskilliga likheter kunde urskiljas tyder det på gemensamma värderingsgrunder och därmed på att kompetenskraven avspeglar en organisationsteoretisk trend inom personalspecialistfältet. Arbetsgivarna föreföll inte lägga stor vikt vid inriktningsvalet på Personalvetarprogrammet. Däremot påvisar de privata arbetsgivarnas stora betoning på ekonomiska kunskaper och strategisk förståelse att personalvetarstudenter som siktar på en karriär inom den privata sektorn bör välja den företagsekonomiska fördjupningen. Med anledning av det nästintill genomgående kravet på tidigare arbetslivserfarenhet av personalarbete anser vi nyutexaminerade personalvetares konkurrenskraftighet på arbetsmarknaden vara låg.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 INLEDNING: AB OVO – FRÅN ÄGGET	1
BAKGRUND	1
PROBLEMDISKUSSION	2
DISPOSITION	3
KAPITEL 2 METOD: AD ACTA – TILL HANDLING	4
UNDERSÖKNINGSMETOD	4
<i>Införskaffande av primärdata och sekundärdata.....</i>	<i>5</i>
URVAL	5
PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	5
BEARBETNING AV MATERIAL	6
<i>Intervjuer.....</i>	<i>6</i>
<i>Platsannonser.....</i>	<i>7</i>
<i>Presentation av empiri och analys</i>	<i>7</i>
STUDIENS TROVÄRDIGHET	7
STUDIENS GENERALISERBARHET	8
BEGREPP	8
KAPITEL 3 REFERENSRAM: TEMPUS MUTANTUS – TIDEN FÖRÄNDRAS	9
INSTITUTIONELL TEORI – ÖVERSÄTTNING AV ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR	9
<i>Att översätta organisationsförändringar.....</i>	<i>9</i>
<i>Rationalitet eller anpassning.....</i>	<i>9</i>
ISOMORFISM.....	10
<i>Att hantera omvärldens krav och regler.....</i>	<i>10</i>
<i>Att imitera för att uppnå legitimitet.....</i>	<i>10</i>
<i>Att anpassa genom professionalisering</i>	<i>11</i>
TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR.....	11
<i>Personalarbetets historia och utveckling</i>	<i>11</i>
<i>Personalspecialisters identitetsarbete</i>	<i>12</i>
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
<i>Utbildning.....</i>	<i>22</i>
<i>Arbetslivserfarenhet inom personalområdet</i>	<i>23</i>
<i>Personliga egenskaper</i>	<i>25</i>
<i>Förändrade krav på personalspecialister.....</i>	<i>26</i>
PLATSANNONSER	28
<i>Personalspecialisternas arbete.....</i>	<i>28</i>
KOMPETENSKRAV PÅ PERSONALSPECIALISTER	29
<i>Utbildning.....</i>	<i>29</i>
<i>Arbetslivserfarenhet inom personalområdet</i>	<i>29</i>
<i>Personliga egenskaper</i>	<i>30</i>
KAPITEL 5 ANALYS: QUAD ERAT DEMONSTRANTUM - VILKET SKULLE BEVISAS.....	32
EMPIRINÄRA ANALYS.....	32
<i>Personalspecialisternas arbete.....</i>	<i>32</i>
<i>Personalarbetet förr och nu</i>	<i>32</i>
<i>Kompetenskrav på personalspecialister.....</i>	<i>33</i>
ANALYS GENTEMOT REFERENSRAMEN	33
INSTITUTIONELL TEORI – ÖVERSÄTTNING AV ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR	33
ISOMORFISM – PERSONALARBETETS OCH KOMPETENSKRAVENS LIKRIKTNING	34

Kompetenskrav på Personalspecialister

<i>Att hantera omvärldens krav och regler</i>	34
<i>Att imitera för att uppnå legitimitet</i>	35
<i>Att anpassa genom professionalisering</i>	36
TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR.....	37
PERSONALVETARPROGRAMMET.....	38
KOMPETENSTEORI - ARBETSGIVARNAS KOMPETENSKRAV.....	39
<i>Formell kompetens</i>	39
<i>Reell kvalifikation versus de av arbetsgivaren efterfrågade kvalifikationerna</i>	39
<i>Arbetslivserfarenhet av personalarbete</i>	40
<i>Strategisk kompetens</i>	40
<i>Personliga egenskaper</i>	40
KAPITEL 6 SLUTSATS: HOMINIS MENS DISCENDO ALLUTUS – LÄRDOM ÄR SJÄLENS FÖDA...	42
SLUTSATSER.....	42
SLUTDISKUSSION.....	44
<i>Konsekvenser för nyutexaminerade personalvetare</i>	44
<i>Konsekvenser för Personalvetarprogrammet</i>	44
<i>Konsekvenser för professionen</i>	45
<i>Konsekvenser för arbetsgivarna</i>	45
KÄLLFÖRTECKNING	
BÖCKER	
TIDSKRIFTER	
INTERNETKÄLLOR	
ÖVRIGT	
TABELLFÖRTECKNING	
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	

Kapitel 1 Inledning: *ab ovo – från ägget*

Bakgrund

Som snart nyutexaminerade studenter väcktes 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 utifrån 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?

Personalvetarprogrammet i Göteborg är ett mycket populärt utbildningsprogram med så många som 7,5 förstahandssökande till varje utbildningsplats inför höstterminen 2003 (www.sociology.gu.se). I kurs- och programkatalogen för Göteborgs Universitet 2004-2005 uppges att studenterna efter avlagd examen kan arbeta med områden och uppgifter som bl.a. kompetensutveckling, personalpolitik, arbetsmiljöfrågor, jämställdhetsfrågor, rekryterings- och avvecklingsfrågor och förhandlingar. (Kurser & Program 2004-2005 vid Göteborgs Universitet) Vad är arbetsgivares uppfattning om vilken kompetens som är nödvändig för att arbeta med ovanstående frågor? Anser arbetsgivare att nyutexaminerade studenter har den kompetens som behövs för att arbeta med personalfrågor eller efterfrågar de andra meriter?

Programnämnden för Personalvetarprogrammet i Göteborg genomförde år 2003 en enkätundersökning bland tidigare personalvetarstudenter som påbörjat utbildningen mellan år 1993 och 2000 och som tagit åtminstone 100 poäng inom programmet. 48 % av de studenter som idag arbetar helt eller delvis med personalfrågor ansåg att den egna kompetensen är tillräcklig i förhållande till sina arbetsuppgifter och 40 % ansåg den egna kompetensen vara mer än tillräcklig. Endast 12 % menade att den egna kompetensen är mindre än tillräcklig för arbetsuppgifterna. Uppgifterna kan ses som en indikation på hur studenterna värderar sin utbildning, menar Programnämnden. (www.sociology.gu.se) Utifrån ovanstående uppgift skulle slutsatsen kunna dras att utbildningsprogrammet förbereder studenterna väl för yrket men det behöver inte betyda att arbetsgivare är lika övertygade om studenternas kompetens. Emellertid var ett av de stora önskemålen från studenterna, angående vilka områden som det skulle ingå mer av i utbildningen, praktisk anknytning i form av bl.a. praktik och projektarbeten på uppdrag av yrkesverksamma (www.sociology.gu.se). Det tyder på att studenterna inte anser sig fått tillräcklig förberedelse för yrket i sin utbildning och möjligen också på att deras arbetsgivare anser dem vara otillräckligt förberedda för sin yrkesroll.

Högskoleverket har år 2004 genomfört utvärdering av Personal- och arbetslivsprogrammen. Utvärderingen har visat på omvärldsförändringar som tvingar fram nya synsätt på organisering. Den hårdare konkurrensen på en allt mer global marknad kräver nya, mer flexibla och samtidigt mer kunskapseffektiva organisationer. (www.hsv.se 2004:28)

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 vårda och administrera personalärenden 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 affärsmässiga mål.

Kompetenskrav på Personalspecialister

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

Svenskt arbetsliv och den svenska arbetsmarknaden står idag mitt i och framför stora förändringar. Internationaliseringen och dess följder är bara ett område som påverkar företag och organisationer inom en mängd områden. Trots att det råder hård konkurrens och hög arbetslöshet generellt på arbetsmarknaden, har utvärderingen visat att arbetsmarknaden har varit bred och har uppvisat en stor efterfrågan på personer med den utbildning som Personalvetarprogrammen motsvarar. Det påvisar att en Personalvetarutbildning svarar mot dagens och morgondagens behov och krav att den även i framtiden kommer att dra till sig många studenter som söker en personlig och yrkesmässig utveckling. (www.hsv.se 2004:28)

Framtiden verkar vara spännande och utsikterna ljusa men samtidigt har vi känslan 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 personalarbetet och dess innehåll av respondenterna samt få ta del av deras kravprofil för personalspecialister. Vi är intresserade av att uttyda om det i personalarbetets utformning och i kompetenskraven på personalspecialister 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 nyutexaminerade personalvetares konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Eftersom valet av inriktning inom utbildningen ofta orsakar studenterna huvudbry finner vi det även intressant att undersöka huruvida arbetsgivarna tar inriktningsvalet i beaktande samt om det i arbetsgivarnas beskrivning av personalarbetet 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?

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 I kapitlet redovisas den metod vi valde för att uppnå uppsatsens syfte. Här redogör vi för de vägval vi gjorde samt för vårt praktiska tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med en diskussion om uppsatsens trovärdighet och generaliserbarhet.

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 inom 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 empiri 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.

Kapitel 2 Metod: *ad acta* – till handling

I nedanstående avsnitt redogörs för de metoder vi använde oss av för att uppnå uppsatsens syfte. Kapitlet inleds med val av undersökningsmetod. Därefter förklaras vilken primär- och sekundärdata vi använde. Sedan redogör vi för urvalet, det praktiska tillvägagångssättet, och bearbetningen av materialet. Kapitlet avslutas med en diskussion om uppsatsens trovärdighet samt generaliserbarhet.

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 valde att göra en kvalitativ studie för att uppnå vårt syfte. Den kvalitativa metoden är användbar för att belysa och få en ökad förståelse för ämnet. Metoden är passande att använda när man önskar få en helhetsbild av det sammanhang som studeras. Genom den närhet den kvalitativa metoden ger till respondenten fick vi en god föreställning om respondenternas uppfattning om de krav som ställs på sökande och anställda inom personalavdelningar samt en förståelse för de sociala sammanhang respondenterna befinner sig i på sin arbetsplats (Holme & Solvang, 1997). Kvalitativa undersökningar är även inriktade mot mer svårkvantifierbar data som t.ex. attityder, värderingar och föreställningar (Lundahl & Skärvad, 1999) vilket är vad vi inriktar oss på i vår studie.

Vi genomförde respondentintervjuer, vilket innebär att vi intervjuade personer som själva var delaktiga i den företeelse vi studerar (Holme & Solvang, 1997). Vi ansåg att vi på det sättet fick den mest riktiga informationen. Vår intervjuguide (Se bilaga 2) fungerade som ett stöd under intervjun. Frågorna ställdes dock inte ordagrant utan anpassades till intervjutillfällets dialog. Intervjuerna genomfördes med låg grad av standardisering vilket innebär att vi inte ställde helt likalydande frågor eller i samma ordning till respektive respondent (Davidsson & Patel, 2003). Intervjuerna hade även en låg grad av strukturering, d.v.s. vi använde oss till största delen av öppna intervjufrågor med stort utrymme för respondenten att svara inom (Davidsson & Patel, 2003). Genom att organisera intervjuerna på detta sätt hade vi möjlighet att vara flexibla, ställa följdfrågor, be respondenten utveckla sitt svar samt förklara frågorna närmare om respondenten inte förstod frågan.

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 arbetssätt (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 facktidsningen 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, organisationslära, organisationsmode, trender, 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 bortfallet 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 intervju en person som kan svara på frågor med 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 mottog 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 facktidsningen 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 platsannonsern 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 intervjusituationer som möjligt var det samma person som ställde frågorna vid

Kompetenskrav på Personalspecialister

varje intervju. Den andra personen förde anteckningar samt medverkade i att ställa följdfrågor när vi önskade ett mer utförligt svar.

Kategori av organisation	Antal respondenter
Privata organisationer	2 st
Bemannings-/Rekryteringsorganisationer	2 st
Statliga organisationer	2 st
Kommunala organisationer	3 st
Totalt antal respondenter	9 st

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 i form av bl.a. utbildning, kunskaper och arbetslivserfarenhet 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 nytexaminerad 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 urskilja (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 förr 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

Förutom de intervjuer vi genomförde granskade vi även platsannonser publicerade i facktidningen för personalspecialister, Personal & Ledarskap. Personal & Ledarskap är den enda tidning i Sverige som vänder sig i första hand till personalansvariga och täcker därmed bra denna målgrupp. Sveriges personalspecialister läser varje nummer av tidningen noga, igenomsnitt nästan 50 minuter. (www.personal-ledarskap.com). Vi gick igenom samtliga tolv nummer av tidningen under år 2004. Totalt var 34 stycken platsannonser publicerade under året. Vi sorterade ut de platsannonser som avsåg personalchefstjänster eller liknande, de som hänvisade till en webbsida för möjlighet att läsa platsannonsen samt en platsannons gällande en tjänst som reporter till tidningen Personal & Ledarskap. Därmed hade vi 22 platsannonser som underlag för vår granskning. Vi sorterade in platsannonserna efter organisationsslag vilket innebar tolv platsannonser för privata företag, sju stycken för statlig verksamhet, två platsannonser för landstinget samt en annons för en fackförening.

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 lätthet 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

Sju av respondenterna var kvinnor och två respondenter var män. Den ojämna könsfördelningen bland respondenterna speglar troligen den allmänna könsfördelningen bland personalspecialister (www.sociology.gu, Berglund, 2002). Det föreligger dock risk för att den ojämna könsfördelningen kan ha påverkat vår studie. Studiens utfall hade eventuellt sett annorlunda ut om fler män deltagit i undersökningen.

Kompetenskrav på Personalspecialister

Det finns risk för att respondenterna kan säga och bete sig på ett sätt som de tror förväntas av dem (Holme & Solvang, 1997) Då vi genomförde studien som studenter på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet kan det finnas risk för att respondenterna svarade såsom de trodde att vi önskade att de skulle besvara frågor om t.ex. utbildning och möjligheter för nyutexaminerade att få arbete inom personalområdet. Dock anser vi, utifrån svarens karaktär, att det inte orsakade några större problem för vår undersökning.

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

Vi använder benämningen personalspecialist som en sammanfattande benämning för personer verksamma inom personalområdet. Vi benämner själva yrkesarbetet för arbetet inom personalområdet alternativt personalarbete. Benämningen personalvetare använder vi för att beteckna personer som är utbildade inom Programmet med inriktning mot Personal- och Arbetslivsfrågor samt från programmets föregångare, linjen för Personaladministration. Utbildningsprogrammet kallar vi i fortsättningen för Personalvetarprogrammet. Vi valde att använda ordet personalavdelning genomgående istället för alternativa benämningar som t.ex. HR-avdelning. Det sistnämnda ordet förekommer dock i enstaka citat.

Kapitel 3 Referensram: *tempus mutantus* – tiden förändras

Kapitlet inleds med teori om organisationstrender. Anledningen till att vi valde att använda oss av de teorierna var att vår förförståelse gav oss anledning att förmoda att även personalavdelningar påverkas av moden och därmed också de krav som ställs på sökande till personalavdelningar. Därefter tar vi upp två tidigare studier kring personalarbete och personalspecialister vilka är intressanta för oss att använda som referenspunkt gentemot vårt eget empiriska material. En kort information om Personalvetarprogrammets utbildningsinnehåll följer därefter för att orientera läsaren i utbildningens upplägg, kursinnehåll och mål. Kapitlet avslutas med tre olika förklaringar av begreppet kompetens. De är intressanta för oss i kategoriseringen av de kompetenskrav som framkommer i vårt empiriska material.

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)

För att organisationer skall kunna framstå som legitima tenderas institutionaliserade föreställningar skapas som organisationer bör ta till sig (Meyer och Rowan, 1977). DiMaggio & Powell (1991/1983) menar att den institutionella miljön tenderar att vara den dominerande kraften för rationaliseringen av organisationen, medan konkurrensen om kunder på marknaden har mindre betydelse. Den institutionella miljön antas vidare leda till strukturell likformighet i organisatoriska fält. (DiMaggio & Powell 1991/1983)

Rationalitet eller anpassning

Beslutsprocesser framställs regelmässigt som val. Ett sätt att förstå beslut är att se dem som uttryck för en institution, d.v.s. ett vanligt och standardiserat handlingsmönster, som vi i många fall tar för givet. Det innebär att beslutsfattarnas frihet över de valmöjligheter som finns är avgränsade till de trender och procedurer som anses vara mest passande för tillfället. Det betyder att organisationer inte kan följa det rationella beslutet i kampen att uppnå sina mål utan de blir tvungna att emellanåt satsa på handlingar som de vet är ofördelaktiga endast för att bekräfta och utveckla myten att organisationen är modern. Över tiden utvecklas myter i organisationer och deras omgivningar om vilka viktiga uppgifter och ceremonier som skall användas för att uppnå ett visst resultat. (Meyer & Rowan, 1977).

För att kunna hantera dilemmat att å ena sidan ta hänsyn till effektivitet och å andra sidan ta hänsynen till de idéer som för stunden uppfattas som moderna, skapas i organisationen särkopplade processer och ideologier. Den ena processen handlar om organisationens interna arbete och den andra om vad som visas för omvärlden. (Di Maggio & Powell 1983 och Di Maggio & Powell, 1991). Förutom att metoderna skapar nya aktiviteter, skapar de även en starkare identitet för organisationen. (Sevón, 1996)

Isomorfism

Principerna för hur moderna organisationer bör se ut förändras och organisationer utsätts för ett högt förändringstryck och ständigt nya förslag till reformer. Røvik (2000) menar att moderna organisationer adopterar populära idéer och recept som läggs som ett slags yttre fernissa, som är frikopplad från organisationens kärna, för att den skall framstå som förtroendeingivande. (Røvik (2000))

Strävan efter organisatorisk identitet leder till imitation. Fenomenet att sträva efter anpassning och imiterande av beteenden för att öka sina chanser för överlevnad, kallas inom den institutionella teorin för isomorfism. I artikeln *The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, (1983) hävdar DiMaggio och Powell att organisationer tenderar att bli allt mer lika. De anger tre orsaker till likriktningsfenomenet:

- 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

Tvingade isomorfism är anpassning som sker genom påtryckningar. Det sker t.ex. genom lagar, oskrivna regler och kundkrav (Di Maggio & Powell, 1983). Organisationer förutsätts kunna hantera regler på specifika sätt. Hanteringen kan ske genom att organisationen försöker anpassa verksamheten efter omvärlden. Att representanter för en organisation utåt visar att organisationen anpassats efter omgivningens regler betyder dock inte automatiskt att organisationen också följer reglerna i praktiken. Presentationen externt kan följa reglerna utan att handlandet internt gör det. Särkoppling mellan vad som sägs och vad som i själva verket görs, kan vara ett sätt att hantera regler som är svåra att förena med organisationens löpande verksamhet. (Meyer & Rowan, 1977) Organisationer som har sammanförts med andra organisationer förväntas tillämpa samma regler och procedurer. Att t.ex. anpassa rekryteringsprocedurer är ett sätt att visa att organisationen har genomgått en förändring. (Brunsson, 2002)

Att imitera för att uppnå legitimitet

Organisationsfält är ett begrepp som används för att beteckna en organisations omgivning. Sahlin-Andersson (1996) menar att inom fältet framträder organisationer gemensamt och utvecklar tillsammans mönster, regler, föreställningar om vad som är rätt eller fel, modernt och omodernt. Det är enligt Brunsson (2002) naturligt för organisationer, liksom för individer, att ta efter dem som uppfattas som framgångsrika. Det spelar ingen roll att det är oklart om framgången verkligen beror på sättet att organisera verksamheten. För de som är osäkra känns det tryggt att imitera. (Brunsson, 2002)

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

identitet att omskapas och dess problem blir betraktade mot bakgrund av den nya jämförelsen. (Sahlin-Andersson, 1996) Enligt Sahlin-Andersson (1996) är det standardiserade modeller som imiteras. Den imiterande organisationen kan dock tolka modellen på avvikande sätt vilket gör att det slutgiltiga resultatet av imitationen i regel inte blir en exakt kopia utan kan skilja sig avsevärt ifrån den modell som imiterades. (Sahlin-Andersson, 1996)

Sevón (1996) menar att imitera innebär ett handlande i syfte att uppnå samma eller liknande konsekvenser. Både Sahlin-Andersson (1996) och Sevón (1996) framhäver att resultatet av imitation kan skilja sig avsevärt från originalet.

Røvik (1996) förklarar förändringar inom organisationer och inom deras fält som en strävan att följa modet. Mode är en social process som i väsentliga aspekter är stabil men som ändå ständigt producerar förändring. Det finns ett egenvärde i att förändras och därför utförs reformer och förändringar kontinuerligt. Det är värdefullt att ha en identitet, både internt och externt, som ett bevis på att organisationen följer med sin tid. Røvik (1996) menar att mode är en paradoxal process som visar på motsättningen mellan "*a desire to be like the others and a desire to be unique*" (Røvik 1996, s. 155). Mode är dock inte den enda förklaringen till förändringar utan för att få en rimlig förståelse av fenomenet måste flera olika perspektiv användas samtidigt. Förändring kan t.ex. vara en följd av ledningens rationella anpassning till yttre omständigheter samtidigt som ledningens beslut är påverkat av modet. (Røvik, 1996)

Att anpassa genom professionalisering

Efter 1970-talet när den amerikanske sociologen Daniel Bell skrev boken om det kommande postindustriella samhället har den professionella kunskapen och de professionella yrkesutövarna stått i fokus och framhävts som drivkraften bakom samhällets arbetsfördelning. (Bell 1973 i Abrahamsson m.fl., 2002) Det framgår att allt fler arbetsuppgifter i samhället utförs av personer med särskild utbildning eller kunskaper, som gemene man saknar, och därför efterfrågas tjänsterna på arbetsmarknaden. (Bell 1973 i Abrahamsson m.fl., 2002) Professionerna strävar efter att stänga in sitt kunskapsområde genom att institutionalisera såväl tillgången till den professionella kunskapen och möjligheten till att tillämpa den i yrkeslivet. (Abrahamsson m.fl., 2002)

I grunden handlar professionalisering om utvecklandet av förtroenderelationer. Staten har t.ex. på flera yrkesområden tillgodosett professioners exkluderande krav på ensamrätt. Brukare visar med sin rekryteringspolitik att de har förtroende för vissa professioner och deras kunskap för bestämda verksamhetsfält utan att en fast koppling till auktorisationer eller legitimationer behövs. Professionen garanterar med sin kunskapskontroll att samtliga examinerade har samma kompetens. (Abrahamsson, m.fl., 2002)

Tidigare undersökningar

Personalarbetets historia och utveckling

Damm (1993) skiljer ut fyra perioder för personalarbetets utveckling i Sverige. Under *Tillblivelsen (1910-1949)* är personalarbetet socialt inriktat och liknar enligt Damm (1993) en passion. Under perioden *Från socialarbete till personaladministration (1950-1969)* blir motsättningarna allt tydligare mellan den individinriktning och den organisationsinriktning som har uppstått. Under perioden *I demokratins tjänst (1970-1979)* dominerar arbetsrätten personalarbetet starkt eftersom regleringarna utökas. Under perioden *I företagsledningens*

tjänst (1980-1989) får personalarbetet ett ledningsperspektiv som tar sin utgångspunkt i affärsidésynsättet.

Personaltjänstens brytningstid

1962 gjordes en utredning om personaltjänstens utveckling inom svenska företag. Det konstaterades att personalspecialister oftast stod utanför företagets utformning av deras framtida organisation. Det fanns inte heller möjligheter att påverka och beakta den mänskliga aspekten i arbetslivet. ”*Människan i centrum - var ett verkningslöst argument*” menade en annan utredare samma år och rekommenderade personalspecialister att använda begrepp som räntabilitet, kapacitet, verkningsgrad, planer, budget, prognoser och liknande eftersom det var termer som hade ett reellt innehåll för tekniker och ekonomer. (Damm,1993)

Kunskapen bakom personaladministrationen

Symboliskt delades personalarbetet i två falanger, 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

Under 1970-talets första hälft debatterades nya värderingar beträffande människan i arbetslivet, medan sista hälften handlade om den nya lagstiftningens förändrade människosyn. Arbetslivet genomgick en strukturomvandling eftersom nya grundläggande värderingar var på väg att ersätta de gamla. Nu ansågs att arbetet inte endast var ett försörjningsmedel, utan det var också ett mål i sig och arbetsrollen måste vara en del av livsrollen. Det dagliga personalarbetet blev föremål för debatt eftersom nya lagar, nya avtal, vikande konjunkturer och strukturförändringar i branscher krävde andra arbetsrutiner. En fråga som aktualiserades var om personalarbetet var en service eller en del av verksamheten. Det ansågs att det behövdes auktoritet och beteendevetenskapliga kunskaper inom personalarbetet för att följa med i utvecklingen. För att integrera personalfrågorna i verksamheten borde personalchefen sitta med i ledningsgruppen. Målet borde vara att arbeta för att främja och utveckla affärsidén. (Damm,1993)

Offensivt personalarbete

Personalarbetet skulle profileras under hela 1980-talet genom att bli mer offensivt. För det behövdes kunskaper om management och affärsverksamhet. Det var ett affärsidésynsätt som låg bakom det strategiska offensiva personalarbetet. Personalarbetet var en del av affärsidén och uttalade vilken slags personal en organisation behövde. Personalarbets nya identitet innehöll också resonemang om decentralisering av personalarbetet. Det resonerades kring hur kunskapen om personalfrågor bäst skulle kunna läras ut till chefer. Målet var att de skulle bli mer effektiva i ledningen av sin personal. Nu ansågs personalfrågorna ha blivit en av de viktigare strategiska frågorna för ledningen av en organisation. (Damm,1993)

Personalspecialisters identitetsarbete

Johan Berglund (2002) behandlar i sin doktorsavhandling, *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*, personalspecialisters identitetsarbete. Personalavdelningar beskrivs i avhandlingen ha utvecklats från strikt administrativa operativa funktioner till att ansvara mer för övergripande personalfrågor samt strategiska frågor gällande personal. Utvecklingen beror till stora delar på att

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)

I en undersökning från 1993 tillfrågades 100 stycken verkställande direktörer om bl.a. vilken bakgrund som är lämplig för att arbeta som personalchef på företaget. Det som bedömdes vara viktigast var bransch- och verksamhetserfarenhet följt av god kunskap i personalfrågor. Utbildning inom P-linjen kom först på nionde plats av tio som lämplig bakgrund. (Tidningen Personal 1993/8/10 ur Berglund, 2002) Det förklaras bl.a. med att P-linjen är en bra utbildning men inte tillräcklig utan behöver kompletteras med kunskaper i ekonomi och erfarenhet från arbete som linjechef. (Tidningen Personal 1993/8/11 ur Berglund, 2002)

Berglund (2002) menar att i de beskrivningar av personalspecialister som han studerat i facktidningar framgår det att personalspecialisternas kunskaper och erfarenheter värderas lågt. Personalspecialisternas anses inte ha de rätta kunskaperna för den verklighet som de möter. Ekonomiska kunskaper och erfarenhet från verksamhetsarbete anses vara viktigare. Berglund (2002) förklarar även att personalspecialisterna själva använder ekonomiska termer när de förklarar vad de måste förbättra sig på t.ex. bli mer affärsmässiga och sälja in personalarbetet bättre. Personalspecialister anses behöva bli bättre på att använda det ekonomiska språkbruket vilket skulle underlätta för dem att kommunicera med linjechefer och med ledningen. Berglund (2002) illustrerar kritiken mot personalspecialisterna som att personalspecialisterna idag anses vara *experter* men att det är dess motsats *handlingens man* som är idealet enligt kritikerna. Handlingens man är en entreprenör som är konkret och har praktisk erfarenhet och en linjekarriär. Den kritik personalspecialisterna utsätts för och den relativt låga status som personalspecialister har i organisationer anser Berglund (2002) kan förklaras av det tolkningsföreträde som innehas av personer i organisationer som kan benämnas Handlingens män. Ur ett genusperspektiv kan det förklaras med att personalspecialisterna är en yrkesgrupp som domineras av kvinnor och beteendevetenskapliga kunskaper medan Handlingens man innehar mer av de traditionellt manliga dragen och det är dessa drag som hyllas inom organisationer. (Berglund, 2002)

Personalvetarprogrammet

Personalvetarprogrammet finns på 12 universitets- och högskoleorter i Sverige. På majoriteten av programmen är utbildningens bas inom det beteendevetenskapliga ämnesområdet. För Personalvetarprogrammet i Göteborg samarbetar institutionerna för företagsekonomi, pedagogik, psykologi och sociologi, vilka också är de ämnen som kan väljas som fördjupningsinriktning. I basblocket som utgör de första två utbildningsåren ingår tio poäng vardera inom ovanstående ämnen. Det ingår även tio poäng arbetsrätt, fem poäng personalekonomi och 15 poäng i personalarbetets innehåll och metoder vilket innefattar ett större utredningsarbete på uppdrag av en arbetsorganisations personalavdelning. Efter basblocket studerar studenten inom sitt valda fördjupningsinriktning och det leder efter ett år

Kompetenskrav på Personalspecialister

till en filosofie kandidatexamen alternativt efter två år till en filosofie 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 analys 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)

För inträde till Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet återinförs inför höstterminen 2005 kravet på minst ett års arbetslivserfarenhet på halvtid. Personalvetarprogrammet är ett av mycket få utbildningsprogram i Göteborg med arbetslivserfarenhetskrav. (Kurser & Program 2004-2005 vid Göteborgs Universitet) Motiveringen till kravet på ett års arbetslivserfarenhet på dåvarande P-linjen uttrycks i en UHÄ-rapport från 1981 bl.a. som *”En bredare erfarenhet än den som högskolan inom ramen för en utbildningslinje kan förmedla ökar möjligheterna till förståelse för olika miljöer och sociala villkor.”* (UHÄ 1981:23 174-175 ur Berglund 2002) Liksom Berglund (2002) påpekar skulle motiveringen vara rimlig även för utbildningsprogram med annan inriktning men det var endast för P-linjen arbetslivserfarenhet var ett krav år 1981.

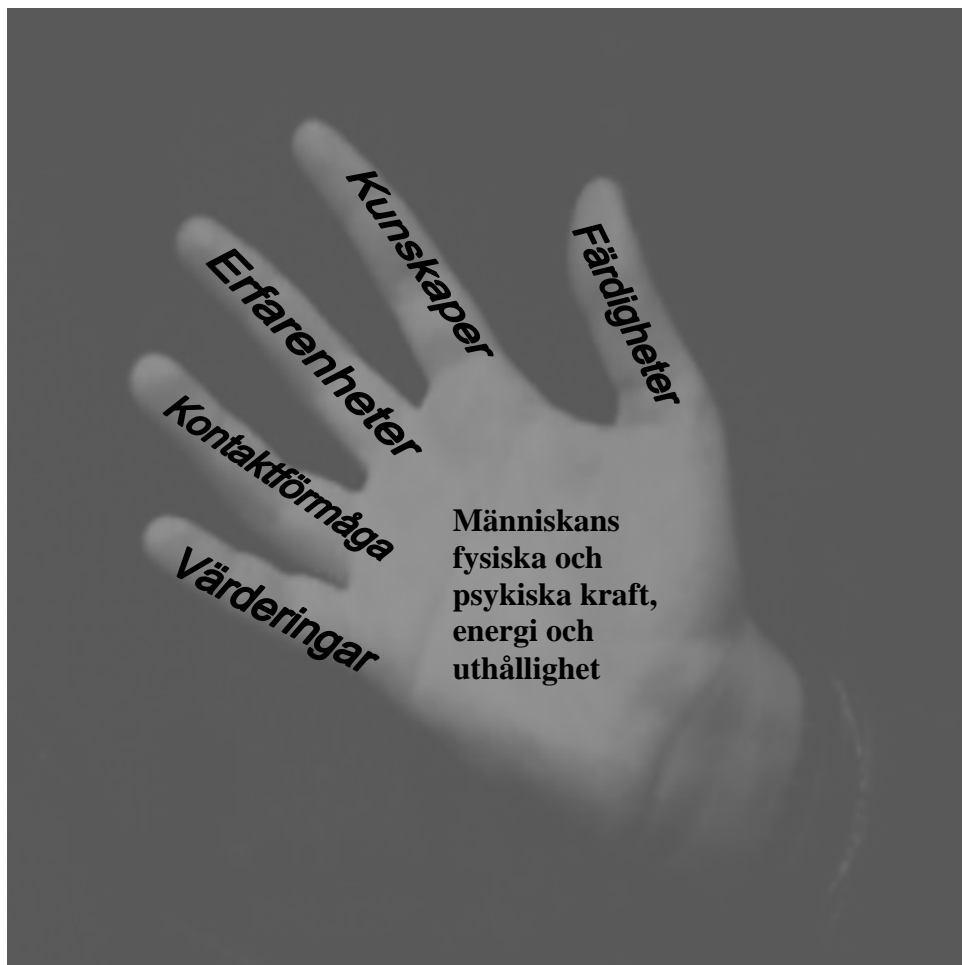
Kompetensteorier

Det finns många olika preciseringar av kompetensbegreppet. Vi valde att använda oss av Ellströms (1994) förklaring av begreppen kompetens, kvalifikation och yrkeskunnande samt av Keens (2003) och Lundmarks (1998) illustrationer av kompetensbegreppets delar. Vi anser att de här författarnas begreppsförklaringar är upplysande och i hög grad användbara som verktyg att kategorisera och analysera de krav på kompetens som både de intervjuade respondenterna och de annonserande arbetsgivarna har på sökande till sina personalavdelningar.

Ellström (1994) reder ut skillnaden mellan de närbesläktade begreppen kompetens, kvalifikation och yrkeskunnande. Kompetens innebär en persons potentiella förmåga att hantera en viss arbetsuppgift. Kvalifikation däremot har sin utgångspunkt i arbetsuppgiften och det krav som den faktiskt ställer på den persons kompetens som ska utföra uppgiften. Kvalifikationsbegreppet innefattar även den kompetens som formellt eller informellt föreskrivs av arbetsgivaren för ett visst arbete. Ellström (1994) förklarar att eventuell diskrepans mellan faktiska kvalifikationer och de av arbetsgivaren efterfrågade kvalifikationerna bl.a. kan bero på att en yrkesgrupp försöker att påverka yrkets status genom att höja kraven på de efterfrågade kvalifikationerna eller på en arbetsmarknad med stor tillgång på utbildad arbetskraft. Sammanfattningsvis menar Ellström (1994) att begreppet yrkeskunnande består av fem olika delar; den formella kompetens som en individ fått genom en utbildning, reell kompetens som är den kompetens som en individ faktiskt har, utnyttjad

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)

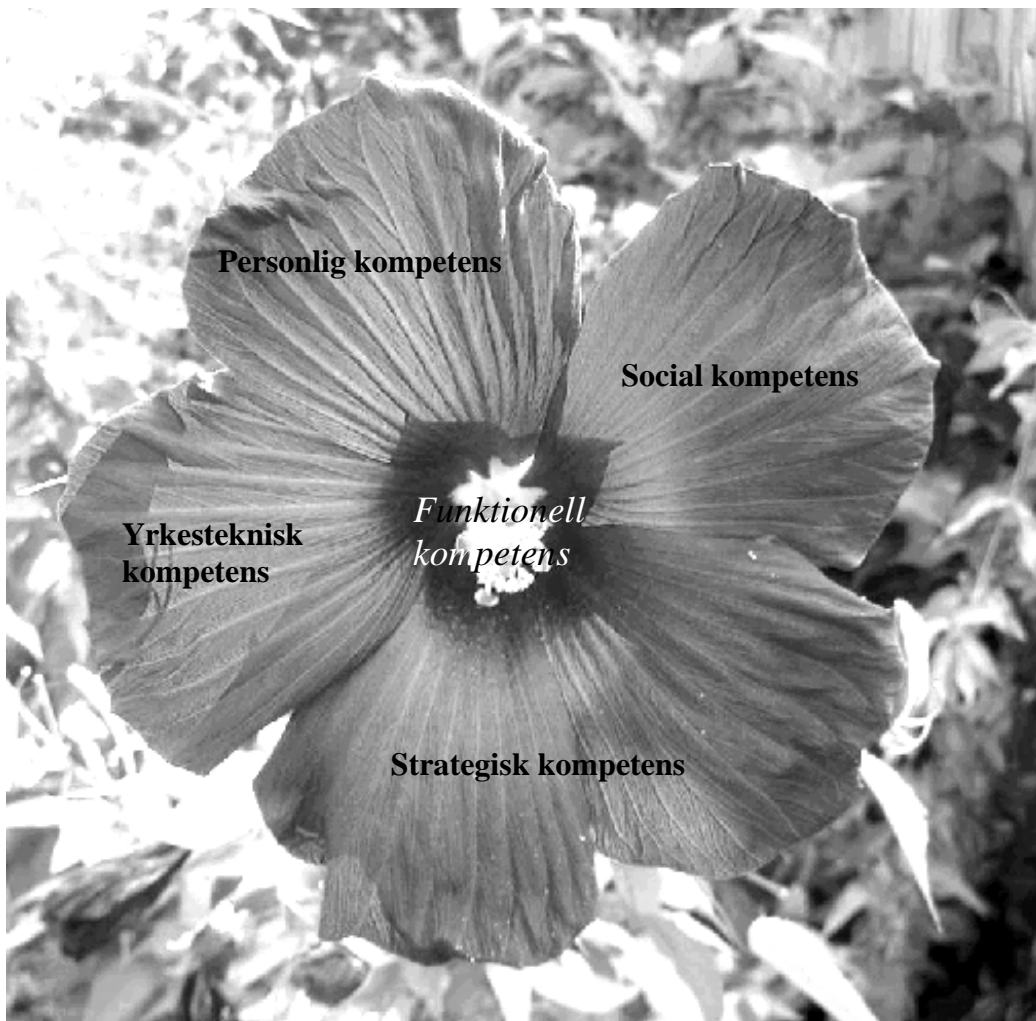
Keen (2003) menar att kompetens innebär en förmåga att klara en situation och att handla i den samt att ha framförhållning. Keen (2003) illustrerar kompetensbegreppet med hjälp av en hand där varje finger symboliserar en kompetensdel. Liksom varje hand är unik är varje människas kompetens unik. Tummen symboliserar en människas färdigheter vilket innebär förmågan att hantera verktyg. Färdigheter kan t.ex. vara att kommunicera i tal och skrift och att kunna använda viss teknisk utrustning. Utvecklandet av färdigheter är tidskrävande och ständig övning är nödvändig. Pekfingret betecknar kunskaperna som innefattar fakta, metoder och sammanhang. Kunskaperna lärs oftast in genom skrift och tal t.ex. i en skolmiljö eller genom media. Långfingret avser erfarenhetsdelen av kompetensen. Genom erfarenheter kan människan använda sina kunskaper (pekfingret) för att öva upp sin färdighet (tummen). Människan måste dock få möjlighet att reflektera över sina erfarenheter för att kunna lära sig av dem och därmed hantera liknade situationer bättre i framtiden. Ringfingret representerar kapaciteten att knyta kontakter och att utveckla relationer med andra människor. Genom sina personliga kontakter får människan erfarenhetsutbyte och kan sålunda öka sina kunskaper. Lillfingret symboliserar personens grundläggande värderingar som t.ex. uppfattningen om vad som är rätt och vad som är fel. Slutligen är handflatan uttryck för människans fysiska och psykiska kraft, energi och uthållighet samt samordningen av de olika kompetensdelarna. (Keen, 2003)



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

Kompetenskrav på Personalspecialister

Även Lundmark (1998) har utvecklat en kompetensmodell vilken hon kallar för kompetensblomman. Alla fem delkompetenser som kompetensblomman består är nödvändiga för att en person ska kunna handla funktionellt i en specifik arbetssituation. Yrkesteknisk kompetens innefattar de grundläggande kunskaper om teorier och metoder samt färdigheten att hantera verktygen för den särskilda yrkesverksamheten. Strategisk kompetens inbegriper kunskapen om verksamhetens mål samt förmågan att handla enligt målet. Personen måste ha förståelse för sin egen roll i verksamhetens helhet samt kunna arbeta långsiktigt utifrån det. I den personliga kompetensen ingår personens värderingar och attityd. Social kompetens innefattar samarbetsförmåga och social förmåga som att kunna lyssna och att kunna anpassa sig till olika människor. Slutligen har den funktionella kompetensen sin grund i de andra delkompetenserna. Den funktionella kompetensen innebär att personen kan fungera yrkesmässigt i de aktuella arbetssituationerna. (Lundmark, 1998)



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.

Kapitel 4 Empiri: *dictum factum* – sagt och gjort

I nedanstående kapitel redovisar vi resultatet av de nio respondentintervjuer vi genomförde samt av de 22 platsannonser vi granskade. Empirigenomgången inleds med en kort beskrivning av respondenterna. Därefter följer en presentation av informationen som framkom vid intervjuerna om personalarbete idag och jämförelse med personalarbetet förr, samt kompetenskraven på sökande till personalavdelningar. Kapitlet avslutas med redogörelsen för platsannonsernas innehåll.

Intervjuer

Personalspecialisternas arbete

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

Organisation	Tjänst	Utbildnings- bakgrund	Antal år på nuv. tjänst	Tot. antal år pers. arbete
Rekryteringsföretaget	Rekryteringskonsult	Marknadsekonom	4 år	4 år
Bemanningsföretaget	Personalansvarig	Personalvetare	4 år	4 år
Privat företag 1	Personalchef	Beteendevetare	4 år	22 år
Privat företag 2	Personalchef	Ekonom	6 år	10 år
Kommunal verksamhet 1	Personalchef	Beteendevetare	2 år	30 år
Kommunal verksamhet 2	Personalchef	Socionom	3 år	20 år
Kommunal verksamhet 3	Personalsekreterare	Personalvetare	3 år	3 år
Statligt verk 1	Sektionschef	Jurist	1 år	1 år
Statligt verk 2	Personalchef	Socionom	7 år	9 år

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

Organisation	Totalt antal anställda	Antal anställda på personalavdelningen
Rekryteringsföretaget	*	*
Bemanningsföretaget	*	*
Privat företag 1	3000 personer	30 personer
Privat företag 2	2000 personer	25 personer
Kommunal verksamhet 1	300 personer	3 personer
Kommunal verksamhet 2	400 personer	3 personer
Kommunal verksamhet 3	450 personer	3 personer
Statligt verk 1	1600 personer	19 personer
Statligt verk 2	650 personer	9 personer

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

Rekryteringskonsulten förklarade att hon enbart arbetar med rekryteringsdelen av personalarbetet. 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 linjechefer 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 sjuktalet 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 hälsosfrämjande 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 tar mycket tid i anspråk för dem i dagsläget. Andra arbetsuppgifter som nämndes av personalspecialisterna vara aktuella för personalavdelningen inom respektive organisation var omorganisering, lönebildningsfrågor, kompetensutveckling samt kvalitetssäkring.

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 specificerade 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 i och med att personalansvaret är flyttat till cheferna är det viktigt att cheferna får god förståelse för personalavdelningens arbete och dess nytta 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 integrerad 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 personalarbetets omvandling. 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 linjecheferna.

Kompetenskrav på Personalspecialister

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

Personalchefen i privata företaget 1 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 stressituationer 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 nyttan med oss. De vi tar in i framtiden måste klara av att bli ifrågasatta.”*

Personalchefen i privata företaget 2 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 1 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 3 och personalchefen i privata företaget 1 bedömde förmågan att hålla sig uppdaterad på alla nya, ibland komplicerade, lagar, avtal och direktiv som berör personalavdelningens arbete som mycket viktig.

Rekryteringskonsulten 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 att 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 känslan 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 så att säga kunskapen inom ett visst professionellt område.”*

Samtliga respondenter ansåg att Personalvetarprogrammet uppfyller utbildningskraven på en personalspecialist. Det nämndes dock även andra utbildningar. Flera av respondenterna från den offentliga sektorn ansåg att Socionomutbildningen var ett bra alternativ. Den personalansvariga på bemanningsföretaget, personalchefen i privat företag 1 samt personalsekreteraren i kommunal verksamhet underströk däremot vikten av att ha ekonomi i sin utbildning. Personalchefen på privata företaget 2 ansåg att ekonomutbildningen med organisationsinriktning var ett passande alternativ. Marknadsföringsutbildning och ekonomutbildning kunde vara lämpliga utbildningar enligt personalchefen på privata företaget 1 beroende på vilken tjänst på personalavdelningen som ska tillsättas.

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 styrs av ekonomi, att förstå vad de gör, underlättar för dig. Det är alltid bra att förstå och argumentera i ekonomiska termer, att räkna pengar”.*

Inriktningsval inom Personalvetarprogrammet

Förutom de respondenter som 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. Personalcheferna 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 inriktningsvalet 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 arbetslivserfarenhet 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.”*

Arbetslivserfarenhet från personalområdet ansågs av sex av de nio respondenterna nästintill alltid vara ett krav för anställning inom deras personalavdelningar. Rekryteringskonsulten underströk vikten av att få in en person som är omedelbart självgående. På liktydigt sätt förklarade den personalansvarige på bemanningsföretaget att det förväntas att personalspecialisten ska kunna arbeta från dag ett vilket medför att sökande utan arbetslivserfarenhet från personalområdet inte kan tas i beaktande. Personalcheferna i den kommunala verksamheten förklarade att arbetslivserfarenheten inom området krävs eftersom deras personalavdelningar storleksmässigt är tämligen små och att det därför inte finns resurser för att lära upp en personalspecialist utan erfarenhet.

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 åstadkom 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.

Majoriteten av de intervjuade personalspecialisterna som krävde arbetslivserfarenhet från personalområdet ansåg att minst två till tre års erfarenhet är nödvändigt. Personalchefen från kommunal verksamhet 1 menade dock att fem till tio års arbetslivserfarenhet från området krävs. Orsaken till att arbetslivserfarenhet inom personalområdet krävs för anställning inom personalavdelningarna förklarades vara att personalspecialisten då har hunnit skaffa sig en praktisk referensram som komplement till sin teoretiska kunskap. Det förklarades också att personalspecialisten har kunnat bilda sig ett eget förhållningssätt till sitt arbete och har funnit sin egen yrkesroll. Ytterligare en anledning som nämndes var den ekonomiska aspekten för arbetsgivaren gällande inlärningsperioden.

Sektionschef på statligt verk 1: *"Man har fått praktisera sina teoretiska studier på verkligheten. Det tror jag är viktigt. -- Om vi vid vår senaste rekrytering hade tagit två nyutexaminerade personer hade vi inte kunnat sätta dem direkt ut på banan och ha hand om rehabilitering. Nu hade de erfarenhet från sina tidigare jobb och kunde ta med sig de erfarenheterna om hur de handfast ska hantera frågorna som till exempel kontakt med försäkringskassan, sjukskrivande läkare och medarbetare. Om de inte haft denna erfarenhet hade vi fått lägga mer tid på en introduktion. Det är ekonomin som styr."*

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. Personalsekreteraren i den kommunala verksamhet 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, sånt 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 personalarbete inom kommunal och statlig verksamhet skiljer sig ifrån personalarbetet inom privata företag. Personalchefen i privata företaget 1 värderade också att arbetslivserfarenhet från personalarbete 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.”*

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 agendan. Man måste kunna se till att frågorna kommer upp på agendan 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 receptioner 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. anm.) rekryterats nedifrån och uppåt. De har jobbat allmänt administrativt och blivit upphöjda till någon form av personalexpert, 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 efterfrågad 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 åt introduktion. Idag ligger det på cheferna och är inte så mycket personalavdelningens jobb längre”*

Personalchefen i kommunalverksamhet 2 förklarade att personalspecialistens roll som problemlösare var mer framgångsrik tidigare jämfört med idag. Personalsekreteraren i Kommunalverksamhet 3 och personalcheferna 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 snabbare och duktigare på att ge råd och kvalitet i affärsprocessen i form av lagar och avtal.”*

Tre av respondenterna från den offentliga 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

språkkunighet, 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 sjuklöneersättningen 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 privata företaget 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 facktidningen 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

De flesta av platsannonserna innehöll beskrivningar av den annonserade tjänstens arbetsuppgifter. I tio av platsannonserna, varav fyra från den privata sektorn och sex från den offentliga sektorn, fastställdes kompetensutveckling och kompetensförsörjning som en viktig arbetsuppgift. I sex av platsannonserna varav fyra är statliga organisationer, nämndes arbetsområdet rehabilitering och/eller friskvård. Arbetsrätt, avtals- och arbetsrättsliga frågor är också nämnda arbetsuppgifter. Fyra av de fem organisationer som hade preciserat avtal och arbetsrätt som en arbetsuppgift i platsannonsen är statliga organisationer. Arbetsmiljöfrågor och jämställdhetsfrågor förekommer övervägande i statliga organisationers platsannonser. I de privata företagen platsannonser nämns mer generella arbetsuppgifter som t.ex. att stödja linjecheferna, arbeta med utveckling av personalområdet och att effektivisera och rationalisera olika processer och system.

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, projektledning 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."*

Kompetenskrav på Personalspecialister

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 precis 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 till åtta års arbetslivserfarenhet av personalarbete. 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."*

Skolverket söker Kvalificerad personalhandläggare: *"Mycket god kunskap inom det arbetsrättsliga området är ett krav. Du bör vara van vid att arbeta utifrån ett konsultativt förhållningssätt och att driva och implementera policy och planer."*

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. Samarbetsförmåga och god kommunikationsförmåga efterfrågades i vardera åtta av platsannonserna. Att vara serviceinriktad, förtroendegivande 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 resultatnriktad, 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 resultatnriktad 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."*

Länsstyrelsen i Gävleborg söker Personalhandläggare: "Du ska ha god förmåga att kommunicera, både i tal och skrift."



40/04

HR-STRATEG TILL PERSONALENHETEN VID AVDELNINGEN FÖR PERSONAL OCH ORGANISATIONSUTVECKLING

Avdelningen för Personal och Organisationsutveckling, PEO, består av fem enheter. En av dessa är Personalenheten, PER, som nu söker en HR-strateg.

ARBETSUPPGIFTER

Sida har decentraliserat personalansvaret till avdelningschefer/enhetschefer. Den aktuella befattningen innebär att vara ett internkonsultativt stöd till dessa chefer.

Arbetet består bl a av strategisk personalplanering, rekrytering, löneförhandlingar, analys av framtida kompetensbehov, personalsociala och arbetsrättsliga frågor, framtagande av personalpolicies och medverkan i utredningar inom personalområdet. I befattningen ingår även samverkan med berörda fackliga organisationer på lokal nivå, bevaka forskning och tendenser inom personalområdet och att medverka i organisations- och kompetensutvecklingsarbete.

KVALIFIKATIONSKRAV

Yrkesteknisk kompetens

- Akademisk examen med personaladministrativ inriktning (P-linjen eller motsvarande).
- Erfarenhet av utvecklingsarbete inom personalområdet.
- Ett par års erfarenhet av rekrytering.
- God kunskap om lagar och avtal inom personalområdet.
- Erfarenhet av arbete inom organisations- och kompetensutvecklingsområdet.
- God administrativ förmåga.
- God förmåga att uttrycka sig i tal och skrift, både på svenska och engelska.
- Förhandlingsvana.

Lärandekompetens

- Förmåga att omsätta teoretiska kunskaper i praktiskt handlande och att utveckla sig inom det egna området.
- Pedagogisk förmåga.

Relationskompetens

- Utåtriktad läggning och intresse för människor.
- God kontakt- och samarbetsförmåga.
- Gott omdöme.
- Hög integritet.
- Förmåga att skapa förtroende.

Funktionell kompetens

- Initiativförmåga.
- Förmåga till nytänkande.
- Förmåga att kunna slutföra arbetsuppgifter.

Strategisk kompetens

- Erfarenhet av och förmåga att arbeta med strategisk personalplanering.

MERITER

Erfarenhet av personalplanering i internationell miljö.

ANSÖKAN

Skicka din ansökan, märkt 40/04, samt aktuell meritförteckning (ej bilagor) till Sida, helst i elektronisk form till registrator för ansökningar: regpeo@sida.se

Sida ansökningsdag är den 31 december 2004.

Närmare upplysningar om tjänsten lämnas av Åsa Zinfandel, tel. 08-698 52 68 eller Iris Williams, tel. 08-698 54 55. Fackliga företrädare vid Sida är Jusek (kontaktperson: Sten Ström, tel. 08-698 45 95) och TCO/ST-Sida (kontaktperson: Christian Acevedo, tel. 08-698 55 05).

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 uttyda i personalarbetets 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 personalarbetets 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. Möjligen 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 personalarbetets 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 sättet lättare öka personalavdelningens legitimitet både i ledningsgruppen och i organisationen.

Vi identifierade fler likheter än skillnader mellan de olika organisationslagen i personalarbets innehåll. Det finns ändå en skillnad i det affärsmässiga 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

Personalvetarprogrammet var den mest efterfrågade utbildningen bland arbetsgivarna. Emellertid önskade de flesta av respondenterna att Personalvetarprogrammet ska innehålla en större del av praktiskt lärande än vad den gör idag. Endast ett fåtal av respondenterna ansåg att utbildningen inte ska resultera i ett yrke. ”*Det man lär sig i en akademisk utbildning är egentligen inte ett yrke utan en förmåga att lära sig komplicerade saker och ta in det och göra något av det.*” Det ställdes krav på att personalspecialisterna skulle ha god kännedom av beteendevetenskapliga perspektiv. Ekonomiska kunskaper och förståelse för affärsverksamheten efterfrågades främst av de privata arbetsgivarna.

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 personalarbetsuppdrag. Det ställs framförallt krav på tidigare dokumenterad arbetslivserfarenhet av personalarbete. Personalspecialisternas arbetsuppgifter värderas ofta som avancerade uppgifter och därför anser 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.

Det går att urskilja ett visst, om än inte helt klart, mönster angående inställningen till att anställa nyutexaminerade personalvetare. I de flesta organisationer med färre än 20 anställda på personalavdelningen ansågs det inte vara möjligt att anställa personalspecialister utan tidigare arbetslivserfarenhet från personalområdet. Däremot i organisationerna med större personalavdelningar än 20 anställda, bedömdes inte arbetslivserfarenheten från personalområdet vara ett krav för anställning. Orsaken till skillnaden är troligtvis att det finns mer resurser för att låta en nyanställd träna upp sina färdigheter i de större organisationerna. Dock ansåg även personalvetaren i kommunal verksamhet 3 att det vore aktuellt för henne att anställa en nyutexaminerad personalspecialist trots om personalavdelningen är liten. Möjligen kan hennes inställning till att anställa nyutexaminerade personalvetare förklaras med att hon själv för fyra år sedan började arbeta på en personalavdelning utan tidigare erfarenhet från området och att hon har varit framgångsrik i sitt arbete.

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 frambringa förtroende för ens person och för personalarbetet.

Analys gentemot referensramen

Institutionell teori – översättning av organisationsförändringar

DiMaggio & Powell (1991/1983) resonerar kring vikten för organisationer att ta hänsyn till krav från den institutionella miljön i strävan att behålla sin legitimitet. När vi granskade respondenternas svar, fann vi en skillnad mellan de privata och de offentliga organisationerna. Beträffande personalspecialisternas arbetsuppgifter nämnde respondenterna i offentliga sektorn alltid något av följande områden; arbetsrätt, arbetsmiljöfrågor, rehabilitering, jämställdhet eller avtal. Respondenterna i den privata sektorn angav en mer generell beskrivning av arbetsuppgifterna som mestadels inbegrep stödet till linjecheferna samt utvecklings- och rationaliseringsprocesser. Genom att följa samhällets aktuella normer kan de offentliga organisationerna anpassa sig till omgivningen och öka graden av legitimitet.

Isomorfism – personalarbetets och kompetenskravens likriktning

Att hantera omvärldens krav och regler

De privata företagens, inkluderande bemanningsföretagets och rekryteringsföretagets respondenters fokusering på affärsmässighet 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 personalspecialister 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).

Anpassning av personalarbetet p.g.a. krav från myndigheterna (DiMaggio & Powell, 1983) är tydlig i arbetsmiljö-, friskvård- och hälsofrågornas fokusering i både offentliga organisationernas respondenters svar samt i de offentliga organisationernas platsannonser. De senaste årens stora inriktning på sjukfrånvaron och dess kostnader har mynnat ut i bl.a. ökat ansvar för arbetsgivaren i frågorna. Reglerna gäller naturligtvis även de privata arbetsgivarna men de uppgav inte samma fokusering på arbetsuppgifterna. Det kan ha många olika orsaker som t.ex. att de privata organisationerna inte upplever att sjukfrånvaron är ett stort problem eller att de valt att inte satsa resurser på att lösa problemen ännu. Det kan också bero på att i den privata sektorn dominerar resultat- och målfokusering samt aktieägarnas krav vilket gör att friskvårdsfrågorna stå tillbaka. Vi kan inte utifrån materialet avgöra huruvida en särkoppling (Meyer & Rowan, 1977) sker mellan det praktiska arbetet och det som presenteras för oss genom intervjuerna och genom platsannonserna t.ex. gällande hälsofrågorna. Däremot anser vi att det inte finns något som tyder på särkoppling mellan platsannonsernas presentation och den information som respondenterna gav, av vilka den senare kan betraktas ligga närmre det praktiska arbetet. Det nämndes inget arbetsområde eller kompetenskrav i platsannonserna som inte också omtalades av respondenterna. Trots att platsannonserna och de intervjuade respondenterna tillhörde olika organisationer anser vi att det går att göra denna jämförelse eftersom vi har kunnat se åtskilliga likheter dem emellan.

Sahlin-Andersson (1996) menar att standardiserade modeller imiteras. Inom ett fält framträder organisationer gemensamt och utvecklar tillsammans mönster, regler, föreställningar (Sahlin-Andersson, 1996). Personalavdelningen kan vara ett fält, där anpassningen sker efter de regler och normer som finns i samhället. Förr var uppgiften att representera personalen, nu har syftet förändrats. De gamla normerna och reglerna har visat sig komma i konflikt med personalavdelningens uppgifter och därmed blivit de frikopplade. Det som Meyer och Rowan (1977) kallar för särkoppling inträffade. Personalavdelningen arbete delades i olika delar där en del sköter det administrativa arbetet och en annan del sköter det strategiska arbetet. Utveckling kan således ha lett till en tudelning av personalarbetsyrket där vissa jobb kräver mer kompetens samtidigt som vissa förenklas kraftigt och med tiden riskerar att försvinna. Med enformiga arbetsuppgifter och standardiserade sätt att utföra arbetet på som inte främjar egna initiativ kommer den administrativa funktionen allt längre från kopplingen till företagets strategiska mål. Personalavdelningar har, trots vissa olika formella strukturer och språklig form, ungefär samma innehåll och framstår därmed som ett organisatoriskt fält. Den privata och den offentliga sektorns personalavdelningar kan också bedömas som olika organisationsfält sett till de likheter som finns inom sektorerna. Denna genomstrålning av olika organisationsfält reflekterar de utvecklingstrender som finns i samhället och som sprider sig snabbt inom fälten.

Att imitera för att uppnå legitimitet

Det går att urskilja åtskilliga likriktningar i personalavdelningarnas arbete som kan betraktas som institutionaliserade föreställningar som personalavdelningar och organisationsledningen anammat (Meyer & Rowan, 1977). Organiseringen av personalansvaret är ett exempel på en enhetlig företeelse. Majoriteten av respondenterna förklarade att personalansvaret idag är flyttat till respektive linjechef och att personalspecialisternas arbetsuppgifter därmed är att stödja linjecheferna i deras personalarbete och fungera som ett slags internkonsulter. Även i personalspecialisternas arbetssätt finns likformigheter som bl.a. att flertalet av respondenterna klargjorde att personalspecialisternas arbete nu för tiden innefattar en större aktivitet och synlighet i verksamheten i stort. Anledningen till den här troliga isomorfismen (DiMaggio & Powell, 1983) kan vi utifrån vårt material inte besvara. Dock finns det anledning att förmoda att 1980-talets diskussioner om personalarbetets decentralisering (Damm, 1993) har fått sin genomslagskraft genom att det stora fältet av personalspecialister imiterat de framgångsrika organisationer (Brunsson, 2002) som gick i täten för det nya sättet att organisera personalansvaret och personalarbetet.

Det finns också en likformning i de krav på arbetslivserfarenhet inom personalområdet som ställs på sökande till personalavdelningar. Eftersom majoriteten av respondenterna anser att det inte har betydelse från vilken sorts organisation den sökande har skaffat sin arbetslivserfarenhet tyder det på att personalarbetets 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 sektorerna 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 framhävde betydelsen av att kunna argumentera i ekonomiska termer.

Språkbruket kan vara ytterligare ett exempel på likformning inom personalarbetsfältet och på hur personalspecialisterna legitimerar ett strategiskt marknadstänkande för organisationen som helhet. Arbetsmiljöarbete utförs olika under olika beteckningar och beteckningarna kan ha betydelse om man lyckas eller inte. Arbetsmiljöarbete kan t.ex. ses som friskvård eller rehabiliteringsinsatser som kan vara anpassade till just den specifika organisationen. Dessa olika etiketter kan ses som olika taktiska strategier och när beteckningen ändras blir rollen annorlunda.

Organisationsmode beskrivs av Røvik (2000) som en slags imitationsprocess. Den här processen har kommit fram i våra intervjuer där många respondenter berättade om förändringsprocessen mellan förr och nu. Grunden för modet är förmågan att vara i tiden, att känna till det nya. Det är samhällsutvecklingen som i första hand påverkar personalspecialistens uppdrag, sedan kommer branschens utveckling och sist enskilda organisationens verksamhet. Idag läggs det tyngd på andra frågor som t.ex. jämställdhet, mångfald och rehabilitering som inte behandlades förr. Utvecklingen anser respondenterna

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

Likriktningsfenomenet innebär en ökad standardisering till form och språkbruk och återfinns enligt Meyer och Rowan (1977) åtminstone på ytan som i sättet att presentera sig och definiera sig. Vid granskningen av platsannonserna uppfattade vi platsannonsernas innehåll och kompetenskrav som snarlika varandra trots att de representerade vitt skilda organisationer. Utifrån platsannonsernas likformighet kan vi hålla det för sannolikt att personalavdelningar är ett organisatoriskt fält (Brunsson, 2002) där gemensamma föreställningar om vilken kompetens en personalspecialist måste besitta råder. De platsannonserande organisationerna följer samma mönster eller som Røvik (2000) förklarade moderna organisationer adopterar populära idéer och recept. Genom att använda sig av samma eller likformade prototyp utmärker det för-givet-tagna institutioner. Vi upplevde platsannonserna som kopior av samma original vilket kan betyda att valmöjligheterna för organisationerna är avgränsade till de trender som gäller för tillfället.

Att anpassa genom professionalisering

Professionaliseringen är också en väg till isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) Både i platsannonserna och i respondenternas svar ser vi tydliga tecken på att personalspecialisterna som profession strävar efter att stänga in sitt kunskapsområde genom att institutionalisera såväl tillgången till kunskap och möjligheten till att tillämpa den i yrkeslivet (Abrahamsson m.fl., 2002) Kravet på flera års arbetslivserfarenhet inom personalområdet borde betyda att personalspecialisten kan fler gamla modeller och arbetssätt som inte längre används. Det tyder på att kravet på flerårig arbetslivserfarenhet av personalarbete är en trend som råder idag bland arbetsgivarna. En trend som är skapad för att med hjälp av den öka professionens status.

Offentliga och privata sektorns personalarbete är speciellt inriktat på olika områden idag. Vid en rekrytering bör det vara lika nytt för en personalspecialist från privata sektorn som för en nyutexaminerad personalvetare att arbeta med t.ex. hälsofrågor eftersom dessa frågor troligtvis inte varit i fokus i det privata företaget. Det talar emot att arbetsgivarna inom den offentliga sektorn gärna rekryterar ifrån den privata sektorn eftersom de oftast söker personalspecialister med tidigare erfarenhet från den aktuella arbetsuppgiften. Utbildningstiden för en nyutexaminerad personalvetare och för en personalspecialist med tidigare erfarenhet bör inte skilja sig väsentligt åt eftersom båda saknar den praktiska erfarenheten från den specifika arbetsuppgiften. Det är näst intill omöjligt för en personalspecialist att ständigt hålla sin breda kompetens uppdaterad inom alla de områden som personalarbetet kretsar kring inom både offentliga och privata sektorn.

Endast två av respondenterna gav uttryck för att det finns fördelar med att anställa nyutexaminerade personalvetare utan tidigare arbetslivserfarenhet 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 lättare kunna forma nya medarbetare tyder det på en stor likhet i personalarbetet organisationer emellan. Det bedöms att nya medarbetare inte behöver formas in i arbetet utan istället uppskattas kännedomen 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 personalarbetet i praktiken inte förändras i så hög utsträckning då kännedomen 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 är inte möjligt för oss att utifrån vårt material dra några generella slutsatser om vad som kännetecknar den epok som personalarbetet befinner sig i idag såsom Damm (1993) specificerat tidigare perioder i personalarbetets utveckling. Vi kan dock se riktningar mot att personalansvaret numera är decentraliserat till linjecheferna och att personalarbetet fått mer inslag av strategiskt arbete, vilket enligt Damm (1993) redan diskuterades under 1980-talet. Personalarbetet är också, främst i de privata företagen, tätt sammankopplat med den övriga verksamheten och med affärsidén.

Personalspecialisternas arbetsuppgifter innefattade enligt oss både strategiska och administrativa arbetsuppgifter men det är dock svårt att göra en bedömning om hur fördelningen är dem emellan. Vi kan dock urskilja en tendens mot att det strategiska arbetet betonades mer i frågorna om personalarbetets förändring från förr än vid klargörandet av respektive personalavdelnings arbetsuppgifter vilket stämmer överens med Berglunds (2002) slutsatser om att personalspecialisternas strategiska roll ännu inte uppnåtts i praktiken. Vi kan även se en tydlig riktning mot att de strategiska frågorna kom i skymundan då kompetenskraven på personalspecialister diskuterades. Arbetslivserfarenhet av specifika och oftast praktiska arbetsuppgifter inom personalområdet efterfrågades mer än ett strategiskt förhållningssätt. Det tyder på att personalarbetet till övervägande del består av praktiska och administrativa uppgifter, med eventuellt undantag för personalchefers arbete vilket inte ingick i vår studie.

Berglund (2002) hänvisade till en enkätundersökning vari det framgick att företagsledare ansåg att lämplig bakgrund för en personalchef ofta innefattar linjearbete och verksamhetserfarenhet samt god kunskap i personalfrågor. Vår studie inriktar sig emellertid på hierarkiskt lägre personaltjänster vilket gör att resultaten inte är helt jämförbara. Likväl framfördes inte något krav på erfarenhet av linjearbete av våra respondenter eller av de annonserande arbetsgivarna. Den goda kännedomen om personalfrågor var ett krav från majoriteten av arbetsgivarna i form av arbetslivserfarenhet inom området vilket kan tyckas vara ett högt ställt krav då liknande anspråk ställs på en blivande personalchef.

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 framhävande 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 personalarbetet har utvecklats från förr ser vi tydliga tecken på att expertrollen kompletteras med egenskaper och uppgifter som kan betecknas som tillhörande handlingens

man (Berglund, 2002). Det förklarades bl.a. att personalspecialisten måste vara offensiv, drivkraftig och att personalspecialisten inte ska skilja sig från den övriga verksamheten genom att sitta i sin expertroll utan att måste agera i verksamheten i stort. Förklaringarnas inriktning överensstämmer även med Damms (1993) tolkning av 1980-talets diskussioner om att personalarbetet måste utvecklas till ett mer offensivt arbete. Personalspecialister med tidigare erfarenhet från personalområdet sätter sig fortare in i arbetet än nyutexaminerade personalvetare, menar respondenterna. Idealet, handlingens man, påverkar säkerligen kravet på personalspecialister med tidigare erfarenhet då dessa personer lättare och snabbare kan kategoriseras som handlingens man än nyutexaminerade personalvetare.

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 inrikta sig på traditionellt manliga värden istället för de traditionellt kvinnliga och mjuka värden vilket belyses av citaten ”Vi är inte kuratorer längre utan jobbar med strategiska frågor” och ”Förr var personalavdelningen kanske lite mys-och-pys 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 personalarbetets orientering till Handlingens man som har tolkningsföreträde i organisationen och utifrån ett genusperspektiv, män (Berglund, 2002).

Personalvetarprogrammet

I stort sett var respondenterna nöjda med Personalvetarprogrammet och det var den utbildningsbakgrund som var det mest självklara valet för dem vid en eventuell rekrytering. Däremot önskar majoriteten att Personalvetarprogrammet ska ha en större inriktning på yrkeskompetens d.v.s. på både kunskaper och färdigheter. Målen för programmet innefattar dock inte färdighetsträning utan kunskapsinläring (www.sociology.gu.se). Det råder alltså en diskrepans mellan Universitetets syfte med utbildningen och de potentiella arbetsgivarnas inställning till utbildningens ändamål. Vad som är rätt och fel angående Personalvetarprogrammets syfte kommer vi inte att ta ställning till i denna uppsats. Dock kan vi konstatera att så länge denna diskrepans förekommer försvåras och fördröjs nyutexaminerade personalvetares möjlighet till etablering på arbetsmarknaden inom det arbetsområde de är utbildade för, d.v.s. personalområdet.

Det faktum att affärsmässiga aspekter och det ekonomiska språket betonades av framförallt det privata företagen både i intervjuerna och i platsannonserna 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 förr och för framtidens personalspecialister gäller det att ha god kunskap i bl.a. hälsofrågor, 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 trender som för tillfället råder och föreligger risken att studenterna i så fall utbildas i trender 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 nyttig för förmågan att tillgodogöra sig utbildningen. Även om den allmänna arbetslivserfarenheten anses vara meriterande står den lågt i jämförelse med arbetslivserfarenheten från personalområdet.

Kompetensteori - Arbetsgivarnas kompetenskrav

Formell kompetens

Då nästan samtliga av respondenterna och de platsannonserande organisationerna ansåg att en högskoleutbildning är nödvändig för att arbeta som personalspecialist 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 inlärd 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 personalspecialistens 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 införskaffa 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 enkätundersökningen bland

tidigare personalvetarstudenter från Göteborgs Universitet, anser mer än 80 % att de har tillräcklig eller mer än tillräcklig kompetens för sitt arbete (www.sociology.gu.se) vilket kan tyda på att arbetslivserfarenhetskravet från majoriteten av de intervjuade arbetsgivarna samt de annonserande arbetsgivarna är ett högre krav än vad arbetet faktiskt kräver. Det tyder även på att den utnyttjade kompetensen är lägre än den reella kompetensen (Ellström, 1994). Eftersom många av dem som besvarat enkäten säkerligen ännu befinner sig på sitt första arbete efter studierna innebär det att nytexaminerade personalvetare skulle klara ett personalspecialistarbete med framgång.

Arbetslivserfarenhet av personalarbete

Erfarenhetsdelen av kompetensen (Keen, 2003) värderas högt av majoriteten av både respondenterna samt av de annonserande arbetsgivarna. Det värdesätts av respondenterna att personalspecialisterna har tränat upp sina färdigheter (Keen, 2003) genom åtminstone ett par års personalarbete. Genom erfarenheten anses personalspecialisten ha bättre förmåga att möta liknande situationer samt att använda verktygen för att lösa den specifika problematiken och har skaffat sig en yrkesteknisk kompetens (Lundmark, 1998). Dock innebär det inte nödvändigtvis att det är en faktisk kvalifikation (Ellström, 1998) som krävs för arbetet eftersom flertalet av respondenterna nämner tidsaspekter och ekonomiska aspekter i samband med kravet på den här kompetensbeståndsdelen. Däremot kan det ses som ett uttryck för personalavdelningars förminskning (Berglund, 2002) och en generell effektiviseringspolitik som bedrivs i de flesta organisationer idag. Ekonomiska aspekter är troligtvis också stor del av anledningen till att många av respondenterna ansåg att Personalvetarprogrammet bör ge studenterna en bättre förberedelse på yrkeslivet bl.a. genom en praktiktermin. Respondenterna har därmed en önskan om att de nytexaminerade inom sin utbildning ska utveckla mer färdigheter (Keen, 2003) i personalarbete. Följden av det bör vara att respondenterna menar att utvecklandet av färdigheter för personalarbete helst ska bekostas av universitet och av studenterna eller av en annan arbetsgivare. Respondenternas efterfrågan om en yrkesteknisk kompetens (Lundmark, 1998) stämmer inte överens med målen för Personalvetarprogrammet (www.sociology.gu.se).

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 platsannonser ställdes krav på resultat-inriktning. 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

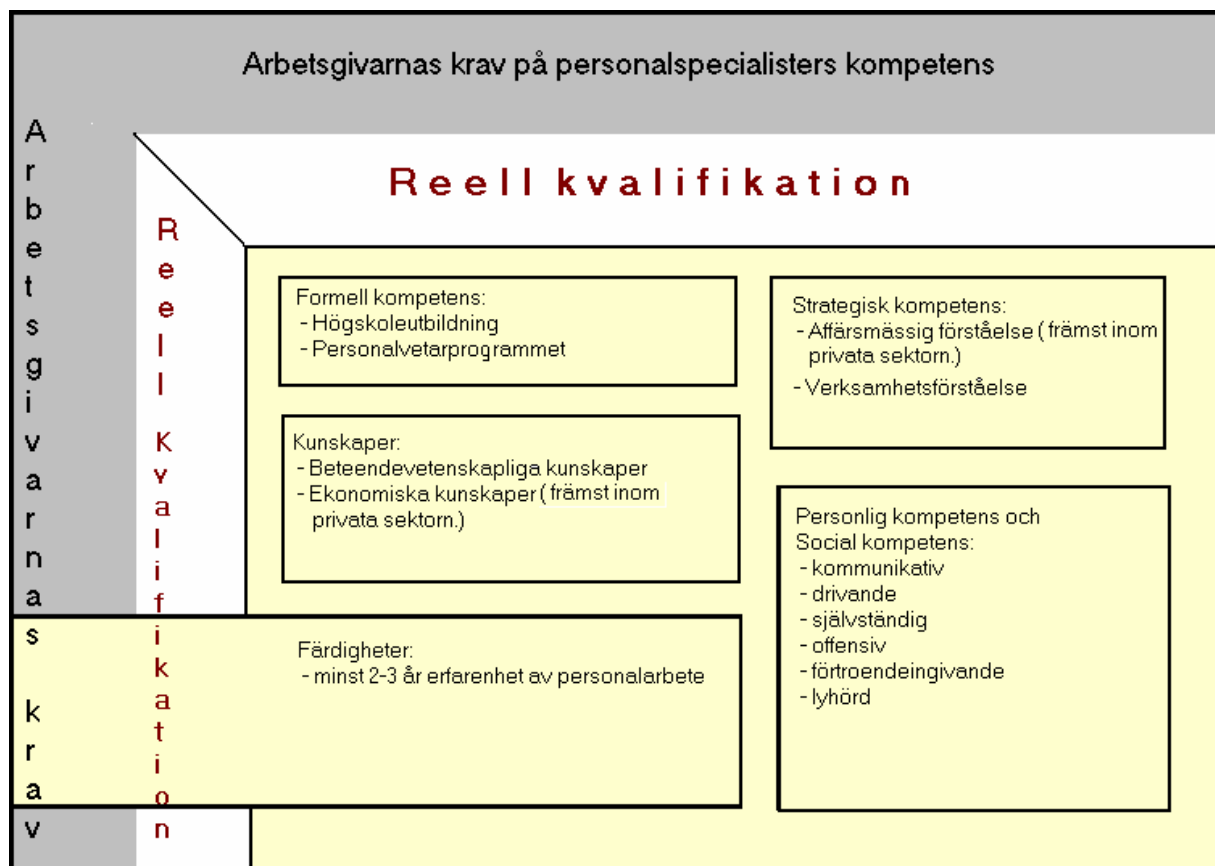
Personalspecialisters personliga kompetens (Lundmark, 1998) bestående av bl.a. attityd värderingar (Keen, 2003) nämndes av några av respondenterna i form av krav på integritet och att attityden till arbetet skulle vara att det är drömjobbet. Den sociala kompetensen (Lundmark, 1998) och förmågan att utveckla 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

har den uppfattningen att den sociala kompetensen är något som inte kan läras in spelar vare sig den sökandes utbildning eller arbetslivserfarenhet någon roll för den sökande som saknar det. Emellertid tränas personalvetarstudenter i i kommunikativ förmåga och i förmågan att samverka med andra studenter under sin utbildning och i arbetet som personalspecialist praktiseras den sociala kompetensen. Det gör att den sociala kompetensen kan betraktas som en färdighet som genom erfarenhet (Keen, 2003) kan tränas upp. En anledning till kravet på tidigare arbetslivserfarenhet inom personalområdet är troligtvis att även arbetsgivarna anser att den sociala kompetensen kan tränas upp genom praktisk erfarenhet. Däremot förbättras den aktuella kompetensen genom praktisk träning i ett annat arbete också men det är inte jämförelsevis lika efterfrågat av arbetsgivarna.

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 uthålliga och klara av att bli ifrågasatta men ändå föra 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

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?

Personalarbetet innehåll och organisering framställdes på i många avseenden likartat sätt av arbetsgivarna. Många liknande arbetsuppgifter, av både administrativ och strategisk karaktär, nämndes av arbetsgivarna. Decentraliseringen av personalansvaret som inneburit att linjechefer övertagit stora delar av personalansvaret och att personalspecialisterna allt mer fungerar som internkonsulter framkom. I personalspecialisternas arbete ingår att kommunicera personalavdelningarnas nytta och budskap till medarbetare och ledning och att verka aktivt i verksamheten. Personalarbetet beskrevs ha utvecklats till ett offensivt arbete och alltmer fokusera på verksamheten och däri framgick att personalarbetet idag anpassats till traditionellt manliga värden. De olikheter som kunde uttydas angående i framställningarna av dagens personalarbete var ett par åtskillnader mellan den privata och den offentliga sektorn. De privata arbetsgivarna påvisade att personalarbetet styrs av ett affärssynsätt och är väl integrerat med verksamhetens mål. I den offentliga sektorn fokuserade många av personalavdelningarna på arbete inom arbetsmiljö- och rehabiliteringsområdet. Kompetensutveckling var en arbetsuppgift som flera av organisationerna, oavsett sektor, inriktade sig på. De många likheterna i personalarbetets framställning tyder på en likformning och på en gemensam värderingsgrund inom det organisatoriska fältet personalavdelningar samt inom organisationsfälten offentliga och privata sektorn.

- Vilken kompetens efterfrågas av arbetsgivarna och varför?

Majoriteten av arbetsgivarna efterfrågade en funktionell kompetens vilket innebär att personalspecialisten ska ha tillräcklig kompetens för att kunna utföra arbetet så omgående som möjligt. Arbetsgivarnas krav på formell kompetens innefattade en högskoleutbildning och en utbildning inom Personalvetarprogrammet var det mest efterfrågade. Dock nämndes även några andra utbildningar som bl.a. Socionomprogrammet och Ekonomiprogrammet. Den formella kompetensen krävdes med anledning av att en utbildning anses underlätta arbetet inom personalområdet.

Övervägande del av arbetsgivarna krävde färdighetskompetens 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 förtroenden 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 av respondenterna och de platsannonserande arbetsgivarna förefaller följa en given kompetenskravsmall genom att efterfråga medarbetare som redan har anskaffat sig arbetslivserfarenhet från personalområdet. Det tyder på ett par olika tänkbara förhållanden:

- ett ekonomiskt försvarbart tankesätt vilket uppkommit till följd av organisationernas rationaliseringar som gett upphov till att det varken finns tid eller pengar att för att investera i nyutexaminerade 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 trender resulterat i de tidigare rationaliseringar 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 personalarbets innehåll och organisering, i vilka tydlig likformning kunde urskiljas, är det ett ytterligare argument för att även kompetenskraven avspeglar en organisationsteoretisk utvecklingsriktning. Genom likriktningen i kompetenskraven samt i anställningspolicyn sätts hinder upp för nyutexaminerade 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 inriktningsval specificerades inte under utbildningskraven i 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 inriktningsvalet vid en eventuell rekrytering, påvisar att inriktningsvalet 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 en Personalvetarprogrammet specificerades av arbetsgivarna. Det som nämndes 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 betoningen på

den ekonomiska kunskapen, den strategiska förståelsen och resultatriktningen, 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, uttyda 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. Nedan för vi en diskussion om vilka möjliga konsekvenser ovanstående kompetenskrav innebär för berörda parter.

Konsekvenser för nyutexaminerade personalvetare

Vi anser att det faktum att majoriteten av arbetsgivarna ställde krav på tidigare arbetslivserfarenhet inom personalområdet är den avgörande orsaken till att nyutexaminerade personalvetares konkurrenskraftighet på arbetsmarknaden är låg. Personalarbetets decentralisering och personalavdelningarnas reducering är en anledning till att arbetsgivarna inte anser ha tillräckliga resurser i form av tid och pengar för att rekrytera nyutexaminerade personalvetare. Arbetsgivarna ansåg att nyutexaminerade personalvetare är alltför mycket teoretiker och saknar den praktiska färdigheten vilken enligt dem är nödvändig för anställning på personalavdelningen i deras organisation. Den likformningen i arbetsgivarnas kompetenskrav p.g.a. legitimitetsarbete och försök till stathöjning av personalspecialisternas profession, vi kunde urskilja är en annan orsak. Diskrepansen mellan Personalvetarprogrammets mål och det faktum att majoriteten av arbetsgivarna ansåg att Personalvetarprogrammet borde vara mer yrkesinriktad och innehålla mer praktisk färdighetsutbildning försvårar ytterligare för de nyutexaminerade personalvetarna. Konsekvenserna för nyutexaminerade personalvetare blir en svår och lång väg till etablering på arbetsmarknaden inom den profession de har utbildats till. Många nyutexaminerad blir kanske tvungna att arbeta i flera år med arbetsuppgifter för vilka de är mycket överkvalificerade endast för att kunna anses som aktuella för ett arbete som personalspecialist. Vi anser egentligen att ingen erfarenhet är bortkastad, men ett sådant tillvägagångssätt för att lyckas komma in i professionen är ändå ett visst slöseri med kompetens för både den nyutexaminerade studenten och för arbetsgivaren.

Konsekvenser för Personalvetarprogrammet

Personalvetarprogrammet är ett mycket populärt utbildningsprogram idag. Det kan dock föreligga en risk för att antalet sökande till programmet minskar om utsikterna för ett arbetet inom personalområdet fortsätter att vara lika svåra som idag. Möjligheten finns att studenterna istället söker till utbildningar där majoriteten av arbetsgivarna inte har stängda karriärdörrar för nyutexaminerade studenter. Personalvetarprogrammet ger idag möjlighet till en termins praktik inom ramen för alla inriktningar vilket är ett steg i riktning mot arbetsgivarnas krav.

Kompetenskrav på Personalspecialister

Men hur mycket ska Personalvetarprogrammet anpassa till arbetsgivarnas önskemål på praktisk färdighetsutbildning? Den likformning i personalarbetet och i kompetenskraven vi kunde uttyda i vår studie gör att det föreligger risk för att arbetsgivarnas önskemål representerar en trend som med stor sannolikhet inte kommer att vara aktuell när dagens nybörjarstudenter examineras. Kvalitetssäkringen av Personalvetarprogrammet är troligtvis stabilare genom att beakta arbetsgivarnas krav noggrant innan de tillåts styra stora delar av utbildningens innehåll.

Konsekvenser för professionen

Om Personalvetarprogrammet anpassas till att innefatta allt större del praktisk färdighetsträning som t.ex. praktik och personaladministrativa färdighetsövningar kan det möjligen öka de nytexaminerade personalvetarnas möjlighet till arbetet inom personalområdet efter utbildningen. Dock kan det innebära att professionens status som länge har försökts 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 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 nytexaminerade personalvetare eftersom de studerar mestadels ny litteratur inom utbildningen.

Det finns naturligtvis en logik i att de flesta respondenter ansåg att en nytexaminerad personalvetare 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 nytexaminerade personalvetare uppgav att fördelen med dem är deras ifrågasättande av etablerade rutiner. Det kan vara ett resultatrikt sätt för fler arbetsgivare att ta ett i beaktande för att agera för att förändra de givna förutsättningarna och generera kunskapsutveckling.

40-talisternas stora pensionsavgångar inträffar inom det närmaste decenniet och arbetsmarknaden kan då se ljusare ut för yngre personalvetare. Det kan framöver bli svårare för arbetsgivare att rekrytera personalspecialister med tidigare arbetslivserfarenhet om de inte redan nu börjar bidra med att erbjuda nytexaminerade personalvetare denna arbetslivserfarenhet i form av att betrakta dem som berättigade till arbete inom personalområdet. Förhoppningsvis kan de större organisationernas personalavdelningar bana väg för en ny föreställning angående kraven som ska ställas på personalspecialister vid en rekrytering. Dessa respondenter var positiva till att anställa nytexaminerade personalvetare och ansåg det vara framgångsrikt.

Källförteckning

Böcker:

Abrahamsson, Kenneth & Abrahamsson, Lena & Björkman, Torsten & Ellström, Per-Erik & Johansson, Jan (2002) *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur

Berglund, Johan (2002) *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Stockholm: EFI, ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Brunsson, Karin Holmblad (2002) *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (1996) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co

Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996) "Travels of ideas", i Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje, (red.) *Translating organizational change*, Berlin: Walter de Gruyter & Co

Damm, Margareta (1993) *Personalarbete – yrke eller passion*. Göteborg: BAS Ekonomiska

DiMaggio, Paul, J. & Powell, Walter, W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, 48: s147-160

DiMaggio, Paul, J. & Powell, Walter, W. (1991) "Introduction", i Powell, W. & DiMaggio, P. (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: Chicago University Press.

Ellström, Per-Erik (1994) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: CE Fritzes AB

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Keen, Kerstin (2003) *Kompetens – vad är det?* Malmö: Idmans förlag

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur

Lundmark, Annika (1998) *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur

Meyer, John & Rowan, Brian (1977) *Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, Vol. 83, No.2, s 340-363.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Kompetenskrav på Personalspecialister

Røvik, Kjell Arne (1996) ”*Deinstitutionalization and the Logic of Fashion*”, i Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje, (red.) *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co

Røvik, Kjell Arne (2000) *Moderna organisationer – Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber AB

Sahlin-Andersson, Kerstin, (1996), ”*Imitating by Editing Success: The construction of organizational fields*”. i Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje, (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co

Sevón, Guje, (1996), ”*Organizational Imitation in Identity Transformation.*” i Czarniawska, B. Sevón, Guje, (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co

Tidskrifter:

Facktidningen Personal & Ledarskap 2004 nr 1-12

Internetkällor:

Göteborgs Universitet; Personalvetarprogrammets hemsida
<http://www.sociology.gu.se/pp/Utbildningsplan.pdf> 2004-12-21 kl 20.15

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

http://www.sociology.gu.se/pp/Utvarderingsrapport_Goteborg.pdf 2004-12-23 kl 14.00

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

Högskoleverkets rapportserie 2003:7 R
http://www.hsv.se/sv/CollectionServlet?view=0&page_id=1772 2004-12-15 kl 13.00

Högskoleverkets rapportserie 2004:36
http://www.hsv.se/sv/CollectionServlet?view=0&page_id=2176&expand_tree=69) 2004-12-15 kl 14.30

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,

Vi är två studenter från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vi studerar för närvarande Organisation på kandidat- respektive magisternivå och har precis börjat skriva vår C/D-uppsats.

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

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 er 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 efterfrågad 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 tids 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?