



# Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Mirjam Kjellberg & Sanne Albertsson

## Kompetensutveckling i praktiken

En studie om spänningar mellan strategier och mjuka begrepp

Skills and knowledge development in practice

A study concerning tensions between organizational strategies and soft concepts

Arbetsvetenskap  
C-uppsats

Termin: VT 2016  
Handledare: Kristian Vänerhagen

## ***Förord***

*Vi vill tacka Landstinget vi varit i kontakt med för att vi fick genomföra våra intervjuer hos dem och använda dessa till studiens syfte.*

*Vi vill också rikta ett tack till vår handledare Kristian Vänerhagen för konstruktiv kritik och vägledande rådgivning under uppsatsskrivandets gång.*

*Ett ytterligare tack till våra fantastiska föräldrar.*

*Det är i denna uppsats svårt att skilja på vem av oss, Mirjam Kjellberg och Sanne Albertsson, som gjort vad. De olika avsnitten har skickats mellan oss och diskuterats från början till slut och på grund av detta samarbete är det omöjligt att skilja oss från eller tilldela någon av oss en specifik del av uppsatsarbetet.*

Mirjam Kjellberg & Sanne Albertsson  
Karlstad 2016

## **Sammanfattning**

Syftet med studien är att undersöka om upplevelsen stämmer överens med de teorier som finns inom Human Resource Management (HRM) där personalarbetet delas in i en hård och en mjuk del. Denna studie undersöker upplevelsen av kompetensutveckling i en kunskapsbaserad verksamhet. Det teoretiska underlaget består främst av definitioner samt teorier kring kunskap, kompetens, kompetensutveckling, personalekonomi och HRM. Det empiriska materialet utgörs av åtta kvalitativa intervjuer med HR anställda i ett av Sveriges Landsting. Resultatet visar att begreppet mjukt personalarbete bör ifrågasättas när det kommer till kompetensutveckling då intervjupersonernas definitioner av mjukt och hårt endast delvis överensstämmer med det teoretiska underlaget.

**Nyckelord:** Kompetensutveckling, Kompetens, HRM, Mjukt- och Hårt Personalarbete

<b>1. Inledning</b> .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte och frågeställningar .....	2
1.5 Avgränsningar .....	2
1.5.1 Centrala begrepp .....	2
1.6 Disposition .....	3
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	4
2.1 Human Resource Management .....	4
2.2 Mjukt och Hårt personalarbete .....	5
2.3 Ett gott arbete .....	6
2.4 Kunskap & Kompetens .....	8
2.5 Kompetensutveckling och Utbildning .....	11
2.6 Personalekonomi & Etik .....	14
<b>3. Metod</b> .....	16
3.1 Kvalitativ Metod .....	16
3.2 Förförståelse .....	17
3.3 Urval .....	18
3.4 Utformning och genomförande av intervjuer .....	18
3.5 Bearbetning av material samt analysmetod .....	20
3.6 Tillförlitlighet .....	20
3.7 Etiska aspekter .....	22
<b>4. Analys och resultat</b> .....	23
4.1 Personalarbete - en del av strategin .....	23
4.2 Uppfattningar om mjukt och hårt personalarbete .....	25
4.3 Motivation genom delaktighet .....	27
4.4 Vikten av kompetensutveckling .....	29
4.5 Ansvar till följd av kompetensutveckling .....	33
4.6 Människan som resurs och medarbetare .....	35
<b>5. Sammanfattande diskussion</b> .....	37
5.1 Slutsatser .....	37
5.1.1 På vilket sätt stämmer uppdelningen av mjukt och hårt personalarbete i teorin överens med hur det praktiskt upplevs i en verksamhet? .....	37
5.1.2 Hur upplevs kompetensutveckling i relation till uppdelningen av mjukt och hårt personalarbete? .....	37
5.2. Diskussion .....	38
5.3 Förslag på framtida forskning .....	40
<b>6. Referenser</b> .....	41
<b>7. Bilagor</b> .....	44
7.1 Intervjuguide .....	44

# 1. Inledning

*I det första kapitlet kommer valet av ämne att beskrivas följt av en problemformulering. Därefter presenteras studiens syfte samt studiens frågeställningar. Även viktiga begrepp och avgränsningar kommer att lyftas fram.*

## 1.1 Bakgrund

Idag präglas samhället av kunskapsbaserade organisationer där den kompetens individen besitter står i centrum (Bertels och Savange, 1998). I och med ett kunskapsbaserat arbetssätt och en ökad medvetenhet om att medarbetarna utgör kärnan för ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång, har det utvecklats många modeller och teorier rörande effektiva arbetsmönster (Forslund, 2011). Även Sandberg och Targama (1998) belyser att det ökade beroendet av mänsklig kompetens har resulterat i att det ställs nya krav på mer effektiva sätt att styra och leda kompetensutveckling i arbetslivet. Enligt Bertels och Savange (1998) är det viktigt att organisationen nyttja, vårdar samt skapar förutsättningar för de anställda att använda sin kompetens, för att kunna konkurrera med andra aktörer på marknaden. Det finns en problematik i att synliggöra och definiera mänsklig kompetens när den utförs i ett visst arbete. Eftersom det är svårt att definiera kompetensen är det också svårt att bedriva en effektiv utveckling av mänsklig kompetens.

Lindmark och Önnevik (2011) menar på att det inte längre går att se medarbetaren som en maskin vilken mekaniskt utför sina arbetsuppgifter. Individen ska istället ses som en resurs vilken besitter viktig kompetens. Inom Human resource management (HRM) betonas vikten av att organisationen har en tydlig strategisk plan för att integrera verksamhetsplaner med ett väl genomtänkt arbete beträffande personal och personalfrågor. Medarbetaren ska erhålla utveckling av sina förmågor och få möjlighet att växa i yrkesrollen.

Medarbetaren behöver även kunna se sitt arbete i ett större sammanhang och ha en tydlig bild av sina arbetsuppgifter. I och med detta har det också blivit allt viktigare att motivera medarbetaren för att uppnå högre effektivitet, vilket kan göras genom belöningar och utvecklingsmöjligheter (Lindmark och Önnevik, 2011). I och med att organisationen väljer att investera i medarbetarens utveckling, skapas det även skyldigheter. Detta visar sig genom att medarbetaren förväntas ta större ansvar för att det arbete som utförs ska gynna organisationen. När individen utvecklas inom ramarna för sitt arbete, och det breddas genom fler uppgifter, ges även individen självständighet beträffande fördelning och utförande av arbetsuppgifterna (Dysvik et al, 2016).

HRM kan delas upp i två spår, det mjuka och det hårda personalarbetet (Granberg, 2011). Det mjuka handlar om att se den anställda som en människa med olika känslor och behov. Ser man på medarbetaren utifrån detta perspektiv blir det tydligt hur viktigt det är att motivera och stimulera individen i sitt arbete för att erhålla goda prestationer. Det mjuka handlar också om att träna och utveckla den mänskliga resursen, i syfte att effektivisera verksamheten och

därmed öka effektiviteten och lönsamheten (Lindmark och Önnevik, 2011). Enligt Storey (2007) visar sig det mjuka förhållningsättet genom ett ledningsarbete vilket syftar till att främja god arbetsmiljö, relationer, motivation och deltagande. Det hårda personalarbetet handlar om organisationens kalkylerande och välutformade strategier. Till följd av dessa strategier kan företaget stärka sina konkurrensfördelar och genom att motivera anställda att engagera sig i verksamheten också öka produktiviteten (Jenkins och Delbrige, 2013). Nilsson et al (2011) menar att det främst är fin retorik, när det talas om att medarbetaren är företagets främsta resurs. De betonar att det finns sprickor mellan ord och handling.

Vi har kommit i kontakt med personer som upplevt att kompetensutveckling har lett till ökad arbetsbelastning genom ökat ansvar och fler arbetsuppgifter. I och med att kompetensutveckling, inom HRM, lyfts fram som en mjuk åtgärd har vi funderat på om det verkligen kan definieras som mjukt. Detta på grund av att det är nödvändigt att kompetensutveckla sin personal, då det är individens kompetens som ligger till grund för organisationens konkurrensförmåga (Jenkins och Delbrige, 2013). Kompetensutveckling motiverar individen samtidigt som det ökar organisationens produktivitet. Oavsett den anställdes upplevelse av kompetensutveckling går det att ifrågasätta om det som inom HRM kallas för mjukt personalarbete verkligen är mjukt, när det ligger strategier bakom allt.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka om den uppdelning av mjukt och hårt personalarbete som gjorts, inom Human Resource Management, stämmer överens med hur det upplevs när det praktiskt utförs i en verksamhet.

- På vilket sätt stämmer uppdelningen av mjukt och hårt personalarbete i teorin överens med hur det praktiskt upplevs i en verksamhet?
- Hur upplevs kompetensutveckling i relation till uppdelningen av mjukt och hårt personalarbete?

## 1.5 Avgränsningar

Studien är avgränsad till ett Landsting, därefter inriktad på deras HR-avdelning. De respondenter som deltagit i studien utövar någon form av personalstrategiskt arbete. Studien utfördes på Landstinget på grund av tidigare kontakt med verksamheten vilket ledde till att vi kunde intervju de personer som var mest lämpade för studiens syfte.

### 1.5.1 Centrala begrepp

**Human Resource Management (HRM)** – en strategiskt sammanhängande ansats som förklarar hur man ska leda och utveckla organisationens mänskliga resurser genom att varje

aspekt av processen är integrerad med den totala och övergripande ledningen av organisationen (Boxall et al, 2009).

**Kompetens** – Kan beskrivas som att ha förmågan och är de resurser som en individ har till sitt förfogande i handling (Ulfdotter Eriksson, 2013).

**Kompetensutveckling** – Kan definieras som en sammanfattande beteckning på de åtgärder som ett företag nyttjar för att påverka utbudet av kompetens på den interna arbetsmarknaden (Kock, 2010)

**Mjukt personalarbete** – Det mjuka personalarbetet handlar om utveckling, utbildning, motivation, delaktighet och medbestämmande (Granberg, 2011).

**Hårt personalarbete** – Det hårda personalarbetet rör sådant som kostnadskontroll, lönebildning, prestationer (Granberg, 2011).

## 1.6 Disposition

Efter det inledande kapitlet som redogör för bakgrund, syfte, frågeställningar, avgränsningar samt centrala begrepp, kommer uppsatsens *Teoretiska referensram*. Där redovisas det först för Human Resource Management (HRM) och därefter uppdelningen av hårt och mjukt personalarbete inom HRM. Därefter redogörs för vad som är ett gott arbete följt av kunskap och kompetens samt kompetensutveckling och utbildning. Detta för att förstå de faktorer som ligger bakom organisationers arbete med kompetensutveckling. Till sist i teoretiska referensramen tas personalekonomi och etik upp. Detta för att belysa en viss problematik i att organisationer har begränsade ekonomiska resurser när det kommer till personal.

Därefter kommer kapitel 3, *Metod* där författarna beskriver val av metod, förförståelse, urval, utformning och genomförande av intervjuer, bearbetning av material samt analysmetod, tillförlitlighet samt etiska aspekter.

I kapitel 4, *Analys och Resultat*, analyseras det empiriska materialet utifrån samma struktur som den teoretiska referensramen. Man börjar med att redogöra för personalarbetet i stort och ser att Landstinget arbetar på ett HRM-inspirerat sätt. Därefter redogörs det för uppfattningar kring hårt och mjukt personalarbete, motivation genom delaktighet, kompetensutveckling, ansvar till följd av kompetensutveckling och avslutningsvis medarbetaren som resurs.

I kapitel 5, *Sammanfattande diskussion* presenteras uppsatsens slutsatser tillsammans med en avslutande diskussion. Till sist kommer förslag på framtida forskning.

## 2. Teoretisk referensram

*I det här kapitlet kommer uppsatsens teoretiska referensram presenteras. Inledningsvis kommer det att redogöras för Human Resource Management, för att sedan leda till en uppdelning av mjukt och hårt personalarbete. Uppdelningen görs utifrån redan befintliga teorier. För att delge en djupare förståelse beträffande kompetensutveckling kommer teorier angående det goda arbetet och vad det är som gör att individen själv vill utvecklas belysas, samt varför det är av betydelse för organisationer att kontinuerligt utveckla och utbilda sin personal.*

### 2.1 Human Resource Management

Det finns flera tankar och idéer kring vad Human Resource management (HRM) är. Boxall et al (2009) beskriver Human resource management som en strategiskt sammanhängande ansats. Den förklarar hur man ska leda och utveckla organisationens mänskliga resurser genom att varje aspekt av processen är integrerad med den totala och övergripande ledningen av organisationen. Granberg (2011) ger en enklare definition, där han framhåller att HRM är alla frågor i företaget som rör de anställda. Detta preciserar Granberg genom att beskriva vad företaget bör fokusera på för att få medarbetarna att arbeta på ett fungerande sätt i olika delar av produktionen såsom kompetensutveckling, omplacering, befordran, arbetsmiljöfrågor och löne- och anställningsfrågor. Det handlar också om prestationskrav, motivation av behov eller krav på organisatoriska förändringar. Boxall et al (2009) beskriver också att HRM har att göra med hur organisationen administrerar och leder sin arbetsstyrka. Forslund (2013) beskriver två olika spår inom HRM. Det ena spåret handlar om synen på HRM som ett professionellt arbete med personalfrågor som genererar ökad effektivitet. Det andra spåret inriktar sig på kritiska diskussioner om relationen mellan människor och organisationer i allmänhet och hur de påverkar och förhåller sig gentemot varandra. Granberg (2011) ställer sig kritisk till HRM då det främst handlar om strategier som leder till att organisationen besitter rätt antal anställda och att de innehar rätt kompetens för att uppnå sina mål. Svårigheten ligger i att ha det som utgångspunkt, då man samtidigt strävar efter att medarbetarna ska ha möjlighet att utvecklas, samt arbeta under bra arbetsförhållanden. Det uppstår då en konflikt mellan företagets mål och individernas utveckling (Granberg, 2011).

Det finns fyra HRM-skolor som ligger till grund för hur organisationer praktiserar HRM-arbete idag (Granberg, 2011). Dessa är Michiganskolan, Harvardskolan, Schulerskolan och Warwickskolan. Harvardskolans modell, den äldsta, betonar vikten av att se de anställda som en organisatorisk tillgång. Organisationen väljer sina HR-strategier efter analys av omvärldsfaktorer och verksamhetens förutsättningar. Eftersom man ser personalen som en viktig tillgång är det väsentligt att anställda är motiverade, kompetenta samt engagerade. Michiganskolan kom med sin modell strax efter Harvardskolan och utgick istället från att de anställda är en kostnad för företaget. På grund av detta bör antalet anställda minimeras för att ett företag ska kunna uppnå sina strategiska affärs mål. Man såg inom Michiganmodellen till



strategiernas inverkan på personalens prestationer och utifrån detta utformade man delstrategier: urval, bedömning, belöningar och utveckling. Dessa ska genomsyra företagets alla nivåer. Schulerskolan och Warwickskolan nämns sällan i svensk litteratur då Harvard och Michigan modellerna ses som mer aktuella. I sin enkelhet kan dock nämnas att Schulerskolan betonar den kritiska roll som HRM spelat i strategiskt management och Warwickskolan betonar främst två saker: ett företags yttre och inre sammanhang (Granberg, 2011).

Oavsett vilken skola organisationen har som förhållningssätt, finns ett strategiskt perspektiv på arbetet med de mänskliga resurserna när organisationen arbetar med HRM. Hur det strategiska arbetet ser ut skiljer sig dock åt från organisation till organisation. Ett förslag på hur det strategiska arbetet med mänskliga resurser kan grupperas är: rekrytering av personal, motivation, belöning, underhåll och utveckling av mänskliga resurser samt uppsägning av personal (Forslund, 2013). Granberg (2011) väljer att istället dela in HRM:s huvuduppgifter på följande sätt: personalpolitik och personalidé, personalrörlighet och kompetensförsörjning, PA/HR-strategi, personal och kompetensutveckling, jämställdhet, mångfald och diskriminering, löneadministration, arbetsmiljö, företagshälsovård, personalsocial verksamhet, medbestämmande samt HR-planering samt kompetensförsörjning.

## **2.2 Mjukt och Hårt personalarbete**

Enligt Otto Granberg (2011) lever fortfarande uppdelningen av det mjuka och det hårda personalarbetet kvar. Till det mjuka personalarbetet hör utbildning, utveckling och motivation, delaktighet och medbestämmande. I kontrast till det finns det hårdare personalarbetet, där fokus ligger på kostnadskontroll, lönebildning och vilka prestationer som krävs för att företaget ska nå sina strategiska mål. Jenkins och Delbridge (2013) menar att det mjuka personalarbetet rör aspekter som en positiv arbetsplats, relationer och engagemang medan det hårda handlar om konkurrensfördelar och produktivitet. John Storey (2007) uttrycker vikten av att kombinera mjukt och hårt personalarbete. Väljer en organisation att arbeta med både mjukt och hårt personalarbete kan olika resultat uppnås, beroende på hur man kombinerar de olika områdena. Han poängterar att HRM handlar om att nyttja arbetskraftens resurser mer effektivt. Ett sätt att göra det på är genom träning och utveckling av personal samt reformera arbetsuppgifter för att kunna nyttja arbetskraften mer flexibelt. Prieto (1993) noterar att det finns tre olika typer av flexibilitet: numerisk, lön och funktionell. Numerisk flexibilitet handlar om hur många anställda man har till förfogande. Då det rör löneflexibilitet kan man dra paralleller mellan företagets vinst och den anställdas bidragande prestationer. Funktionell flexibilitet handlar om att bredda individens förmågor och ge ökat ansvar. Detta för att de ska kunna ta sig an fler arbetsuppgifter inom organisationen. Den sistnämnda formen av flexibilitet är den som är svårast att genomföra, då det medför förändringar i den organisatoriska strukturen. Som tidigare nämnt grundar sig den mjuka delen av HRM på engagemang, flexibilitet och kvalitet. Det finns dock vissa svårigheter med att sammanföra de olika komponenterna till en fungerande helhet. Tidigare studier har haft svårt att bevisa att högt engagemang leder till högre produktivitet (Truss et al, 1997). Truss et al (1997) framhåller att det är svårt att se rena former av hårt och mjukt personalarbete i

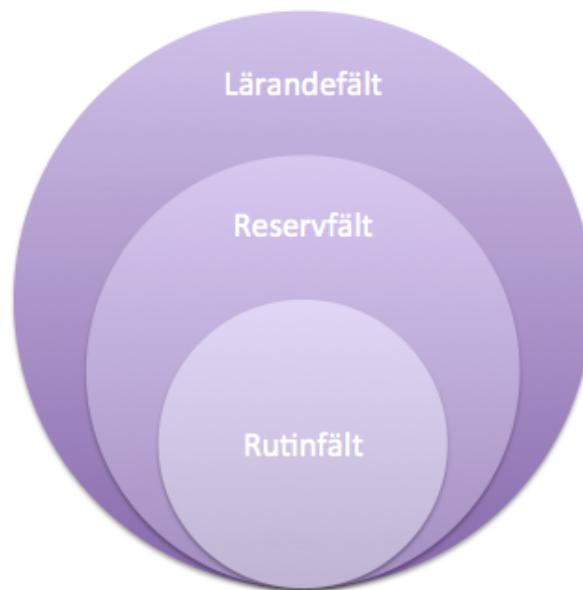
organisationer, samt att det förekommer spänningar både inom och mellan de båda perspektiven.

Mjukt HRM-arbete hänger ihop med Human Resource Development (HRD). Inom HRD betonas att personalen är företagets främsta resurs, men denna formulering har dock kommit att ses som en klyscha och önsketänkande (Nilsson et al, 2011). Nilsson et al (2011) menar att det främst är fin retorik som saknar ett reellt innehåll, då det är ett gap mellan ord och handling. Problemet ligger i att få den fina retoriken att betyda något, vilket kan ses nödvändigt, då kompetenta medarbetare är en av de viktigaste resurserna i dagens konkurrensutsatta och föränderliga arbetsliv. HRD kan ses som ett samlingsbegrepp för processer och aktiviteter som syftar till att utveckla mänskliga resurser i arbetslivet och omfattar allt som rör lärande och utveckling, karriärutveckling, livslångt lärande. Mer precist kan det ses som avsiktliga försök att utveckla mänskliga resurser i form av grupper och individer i en arbetslivsorganisatorisk kontext. För att det mjuka personalarbete ska fungera krävs det att organisationen tillåter individen att tänka och handla fritt för att bygga upp lojalitet (Truss et al, 1997). Detta för att inte behöva använda sig av andra metoder så som straff eller press. Individen bör besitta ett självreglerande beteende och egenskaper, vilka gör att den inte behöver kontrolleras och styras och därmed anpassar sig efter organisationens behov. För att få det här att fungera är det viktigt med god kommunikation mellan organisationen och individen. De hårda delarna i HRM lyfts fram av Truss et al (1997) som den kalkylerande och strategiska delen av management. Där fokus främst ligger på kontroll och styrning. För att kunna kontrollera använder organisationen olika system för att mäta hur personalen presterar samt övervakning av hur väl den enskilda individen utför sitt arbete. Genom att utveckla individens humankapital och sammanfläta det med ett effektivt ledarskap ökar företagets produktivitet och individen ger därmed företaget konkurrensfördelar gentemot andra aktörer. Om företaget aktivt utvecklar individen och försöker öka företagets produktivitet, men samtidigt tar bort karriärmöjligheter reduceras personalens förtroende för företaget. Istället för att ha en kultur där man främjar utveckling och förnyelse skapas ett "vi" och ett "dem" och kan resultera i att en kedja av misstro skapas mellan personalen och ledningen i organisationen.

### **2.3 Ett gott arbete**

Granberg (2009) beskriver hur ett gott arbete bör se ut. Han beskriver det genom att dela in arbete i tre olika fält, rutinfält, reservfält och lärandefält. För att ett arbete ska betraktas som bra ska en anställd befinna sig i alla tre fälten. Kärnan i modellen är rutinfältet, vilket präglas av rutinmässiga aktiviteter som den anställde känner sig trygg med och har goda kunskaper om hur dessa ska utföras. I det här fältet är det lätt att få bekräftelse på det arbete som utförs. Befinner sig individen enbart i detta fält finns risken att den blir uttråkad eller stressad på grund av understimulans. När individen möter problem som kräver större kunskap än vad som krävs för de rutinmässiga arbetsuppgifterna, går den över i reservfältet. I reservfältet krävs det att den som ställs inför nya problem tänker efter och använder sig av sina kunskaper och erfarenheter. Är problemen av sådant slag att det inte går att lösa genom individens egna

erfarenheter och tankar utan kräver ny kompetens, hamnar den i lärandefältet. Det fältet karakteriseras av att den anställde i förväg inte vet hur den ska lösa de uppgifter den ställs inför (Granberg, 2009).



### **Figur 1 – Ett gott arbete**

(Granberg 2009)

Hur fördelningen mellan de olika fälten ser ut anser Granberg (2009) beror på individen. Fördelningen påverkas av hur mycket energi, vilket humör samt vilket personlighet individen har. Det kan också vara andra saker utanför arbetet som påverkar hur den anställde rör sig mellan de olika fälten. Om en person mår bättre av rutiner behöver denne eventuellt befinna sig i rutinfältet i större utsträckning än en entreprenöriell person som är i behov av utmaningar. Individen har olika behov vid olika tidpunkter och viktigast är att den anställde rör sig i alla tre fält över tid (Granberg, 2009).

Bruzelius och Skärvad (2011) har sammanställt vad som kännetecknar det goda arbetet. Det är bland annat säkerhet, trygghet och respekt. Detta både fysiskt och psykiskt. Även omväxling, självständighet, helhetssyn, feedback, samarbete med andra samt lär- och utvecklingsmöjligheter påverkar om arbetet uppfattas som gott eller inte. Utvecklingsmöjligheter ska leda till att den anställde växer både i arbetssammanhang och som människa. För att få individen att växa och få arbetet att upplevas mer humant, kan man arbeta med arbetsväxling, arbetsvidgning, arbetsberikning och självstyrande grupper.

Bruzelius och Skärvad (2011) poängterar att människor drivs och motiveras av olika saker. En människa motiveras av ett behov och motivationen leder till handling. Då motivation är en del av det mjuka HRM-arbetet (Granberg, 2011) behövs förståelse för vad som motiverar en individ i olika sammanhang. För att förstå hur behov påverkar människors tankar och handlingar rangordnade Maslow (refererad i Bruzelius & Skärvad, 2011) dessa i en behovstrappa. Behovstrappan består av fem olika nivåer och längst ner ligger den mest grundläggande formen av behov, fysiologiska. Dessa behov är bland annat mat och tak över huvudet. När dessa behov är tillgodosedda kommer säkerhetsbehovet som handlar om att vi som människor vill skydda våra grundförutsättningar för att överleva. Därefter kommer kontaktbehovet. Detta är ett behov av att höra till någon, kärlek och integration. Den fjärde nivån är uppskattnings- och statusbehov. I det här steget är individen i behov av respekt från andra, status, ökat rykte och förstärkt självkänsla/självförtroende. Till sist, femte nivån av behov, har Maslow benämnt som självförverkligande. Självförverkligande handlar om att individen vill uppnå och realisera sin potential. Eftersom en individ motiveras av ett behov och som i sin tur leder till handling agerar människor utifrån vart de befinner sig i behovstrappan. En person som befinner sig på en lägre nivå är inte intresserad av att utveckla och förverkliga sin potential (Bruzelius & Skärvad 2011).



**Figur 2 – Maslows behovspyramid**  
(Bruzelius & Skärvad 2011)

## 2.4 Kunskap och Kompetens

Enligt Granberg (2009) är svårt att dra en tydlig gräns mellan kunskap och kompetens. Kunskap ökar vår förståelse för det som omger oss och det är något som vi behöver för att kunna orientera oss i världen samt i olika situationer. Genom våra kunskaper kan vi tolka och förstå oss själva och vår omvärld på ett sammanhängande sätt. Kunskap kan därför ses som ett

redskap, vilket hjälper oss att navigera i olika situationer. Kunskap kan delas in i olika former eller kunskapsstyper, och handlar främst om att skilja faktakunskap från förståelse, färdigheter och förtroenheter. Granberg (2009) framhäver att dessa olika typer av kunskap är viktiga i olika sammanhang och används för olika saker. Faktakunskap rör sakförhållanden och fakta. Förståelsekunskap, denna typ av kunskap tillgodogörs genom att tolka och analysera fenomen i tillvaron. Skillnaden mellan teoretisk och praktisk kunskap är att den teoretiska kan uttryckas i ord medan den praktiska kunskapen handlar om att veta hur man gör. Det vill säga de färdigheter en individ besitter och erhållit genom övning och praktiskt utförande. Förtroenhetskunskap innebär att individen utvecklar ett gott omdöme genom erfarenhet och därmed ger man liv till den teoretiska kunskapen. Till skillnad från den teoretiska kunskapen har förtroenhetskunskap en känslomässig aspekt och grundar sig i livserfarenhet och personlig kunskap hos utövaren. Dessa kunskapsformer kan kallas för personliga kunskaper och sammanfaller med kompetens (Granberg, 2009). Kompetens kan beskrivas som "att ha förmågan" och är de resurser som en individ har till sitt förfogande i handling (Ulfdotter Eriksson, 2013). Svensson (2009) beskriver kompetens som ett brett begrepp vilket innefattar både kognitiva, emotionella och sociala delar. Kompetens är något som utgår ifrån en individs förmåga i relation till arbete och därmed sätter individen i centrum.

Targama (refererad i Forslund, 2013) delar in kompetens i fem olika dimensioner för att på ett djupare plan förstå vad begreppet innebär. Den första dimensionen av kompetens är kunskaper. Det handlar då om att veta om eller som Targama säger, känna till fakta och metoder. Den andra dimensionen är färdigheter och med det menas förmågan att kunna utföra något. Den tredje dimensionen är erfarenheter, perspektiv och referensram. Man ska då kunna se tillbaka och lära sig av både tidigare misstag och framgångar. Den fjärde dimensionen är värderingar och attityder vilket beskrivs som individens vilja dela grundläggande synsätt. Den femte och sista dimensionen är kontakter och kontaktnät. I den här dimensionen ska individen kunna bygga relationer och nätverk samt besitta förmågan att påverka andra individer som den kommer i kontakt med. Ser man på kompetens utifrån dessa dimensioner behöver en organisation kunna erbjuda utveckling inom varje område för att ur ett helhetsperspektiv kalla det för kompetensutveckling (Forslund, 2013). I och med att samhället har gått från att präglas av industriarbete till en tid vilken utmärks av en kunskapsbaserad ekonomi, har det resulterat i att företag kan producera mer med färre anställda (Blacker et al, 1998).

Inom organisationer har man gått från att bygga upp strategier kring den produkt man avser att sälja, till att skapa konkurrensfördelar genom att fokusera på medarbetarens specifika kompetens. I och med detta är det viktigt för organisationer att vara kunskapsbaserade för att kunna anpassa sig till nya förändringar på marknaden (Bertels och Savange, 1998). Kärnan i kunskapsbaserade organisationer är den kompetens individen besitter, vilken är svår att kopiera och föra vidare. Det blir därför viktigt att kunna identifiera, välja, utveckla och bibehålla de individuella kompetensfördelarna för att säkerställa konkurrenskraften. Detta gör att dagens kunskapsorganisationer är mer beroende av att integrera medarbetarens färdigheter med den tekniska utrustning som finns i organisationen för att kunna tillfredsställa marknadens behov. Idag kan organisationer ses som kunskapssystem och de kan analyseras i termer av skapande, förändring och nyttjande av den kunskap den besitter. Därmed blir det

viktigt för organisationer att skapa förutsättningar för medarbetaren att använda sin kompetens och bidra till att organisationen ständigt utvecklas och anpassas till förändringar (Blacker et al 1998).

I och med de ökande kraven på organisationer att ständigt kunna anpassa sig till förändringar krävs det att organisationen tar ansvar för medarbetarnas kompetens samt att medarbetarna tar individuellt ansvar för att nyttja sin kompetens på rätt sätt. Ansvar beskrivs enligt Nationalencyklopedin (NE.se) som skyldigheten att se till att en viss verksamhet fungerar och att stå för konsekvenserna om så inte sker. Enligt Svensson (2011) kan det i kunskapsbaserade organisationer uppstå spänningar i relationen mellan byråkrati och profession. När en verksamhet styrs av politiska samhällsuppdrag, anges delvis den etik vilken professionella byråkratin äger och utövar på anställda. Ansvaret för att arbetet utförs samt genomförs på rätt sätt vilar främst på organisationen. I och med organisationsförändringar har tyngdpunkten förskjutits från politikens styrning till att styras av efterfrågan och påtryckningar från marknaden. Vilket har resulterat i att ansvaret på den enskilda professionella yrkesutövaren har ökat. En profession tydliggörs genom att de med professioner förvaltar en viss typ av kunskap eller kompetens som de använder för att utföra ett någon form av samhällsuppdrag. Därför krävs det att kunskapen är vetenskapsbaserad och bestämd genom vissa examinationskrav och eventuella legitimationer. Det kan exempelvis handla om komplicerade bedömningar i enskilda fall eller tjänster med moralisk problematik, vilken uppstår direkta möten med klienter. Detta är typiskt för humantjänsteorganisationer, där tjänsten i sig är en produkt, vilket gör att arbetet blir svårt att övervaka och kontrollera (Svensson, 2011).

Det organisatoriska ansvaret för att arbetet ska utföras på rätt sätt vilar, som tidigare nämnt, främst på organisationen (Svensson, 2011). Där utgör kunskaper, etik, beslut, regler och efterfrågan fem olika grunder för ange skälen för yrkesutövandet, samtidigt som det används för att utkräva ansvar på den som utför ett visst arbete. Inom professionella arbeten är det vanligt att individen gör anspråk på att få arbeta självständigt. Det uppstår dilemman, i och med osäkerheten och självständigheten i samhällsuppdragen, då tjänsterna ofta har stor betydelse för enskilda medborgare. Ses det ur ett samhälleligt perspektiv handlar det om rättsliga och demokratiska aspekter, medan det för ledningen i arbetsorganisationer är det effektiviseringssynpunkten som utgör dilemmat. För statliga intuitioner handlar det om rättssäkerhet och att medborgare har rätt till vissa tjänster samt ställer krav på lika behandling. Dessa dilemman ställer krav på kontroll av professionellt arbete. Professioner är oftast starkt knuta till organisationen och kontrollen av yrkesutövningen sker först och främst i kontakt med klienter. Ett annat dilemma är att organisationen och den professionella yrkesutövaren är ömsesidigt beroende av varandra. Organisationer förser den anställda med resurser vilka den brukar i sitt dagliga arbete, samtidigt som de professionella yrkesutövarna förser organisationen med klienter, nätverk och framför allt med expertis och kompetens (Svensson, 2011).

## 2.5 Kompetensutveckling och Utbildning

Kompetensutveckling kan definieras som en sammanfattande beteckning på de åtgärder som ett företag vidtar för att påverka utbudet av kompetens på den interna arbetsmarknaden (Kock, 2010). Det synliggörs bland annat genom att organisationen säkerställer och utvecklar förmågan hos sina anställda att lösa uppgifter. Med andra ord, hur organisationen ser till att kompetensen fungerar i enlighet med verksamhetsplanen. Därmed spelar kompetensutvecklingen en avgörande roll för hur verksamhetens resultat uppnås (Anttila, 1999). Noe (2010) lyfter fram att kompetensutvecklingen ska underlätta för de anställda att tillgodose sig kompetens som är relaterad till arbetet och den ska bidra till en effektivare tillämpning av rådande kompetens i sitt dagliga arbete. De kompetenser som ska tillgodoses är ofta kunskaper, färdigheter och beteenden. Dessa kompetenser är avgörande för om organisationens prestationer är att se som framgångsrika eller inte. För att organisationen ska kunna se sin utbildning som ett sätt att skapa konkurrensfördelar bör utbildningen röra mer än grundläggande färdigheter. Avancerade färdigheter, förståelse för kundrelationer och kreativitet är även sådant som bör tas med i beaktande. Enligt Kock (2010) kan kompetensutvecklingen avse en eller flera läroaktiviteter, där individen förvärvar nya kunskaper. Processen kan beskrivas som en överförings- eller tillägnelseprocess och på arbetsplatsen handlar det då om att det är individens kunskapsbehov som står i centrum. Genom att förse medarbetaren med lämpliga kunskaper ökar förutsättningarna för att aktuellt eller kommande arbetsuppgifter utförs på ett bättre sätt. Anttila (1999) menar att kompetensförsörjning sammanfattningsvis handlar om att besvara frågor såsom vilka förändringar organisationen står inför, vilken kompetens har organisationen och vilken kompetens organisationen behöver i framtiden. Med dessa frågor som grund kan verksamheten se om den rör sig i rätt riktning.

Utveckling av kompetens kan ske på flera olika nivåer. En kompetensutveckling på organisatorisk nivå kan ske genom rekrytering, formell eller informell utbildning, lärande i arbetet, arbetsrotation och så vidare. På grupp- och individnivå kan det handla om aktiviteter som leder till spontant lärande (Anttila, 1999). Enligt Granberg (2009) kan utveckling ske på både individnivå och en teamnivå. Ett team kan likställas vid ett arbetslag, men utformningen kan variera. Orsaken till att arbetet utförs gemensamt av ett team, är att individerna inte har förmågan att enskilt utföra arbetsuppgifterna eller möjlighet att få arbetet gjort inom förväntad tidsram. I ett team arbetar individer med olika kompetenser för att nå ett gemensamt mål. Ett team kan utveckla ett kollektivt lärande genom att teamet dels identifierar, tolkar och tillsammans kommer fram till förståelse beträffande uppgiften. Det kollektiva lärandet utvecklas också genom att teamets medlemmar delar med sig av den kompetens de besitter. Att ett teams medlemmar tillsammans utvecklar strategier för uppgifter leder också till kollektivt lärande.

Inom kompetensutveckling är lärande en central del. Det handlar om att medvetet och avsiktligt planera interna och externa kurser samt andra aktiviteter vilka främjar individens utveckling. Det informella lärandet sker spontant och som en effekt av de aktiviteter medarbetaren har valt att engagera sig i, såsom utvecklingsprojekt, arbetsplatsmöten

jobbrotation eller teambaserat arbete. Informellt lärande sker oftast omedvetet i och med att medarbetaren deltar i en aktivitet där den lär sig något som den inte hade för avseende att lära sig (Kock, 2010). Det informella lärandet kan även uppkomma genom att medarbetaren stöter på problem och störningar i det dagliga arbetet. Den lär sig då något när den tillåts medverka i hanteringen och lösningen av det uppkomna problemet (Ellerström, 2004). Denna form av lärande kallas för implicit ("tyst") lärande och kan givetvis bli synlig för individen (Kock, 2010). Ellerström (2004) lyfter fram att formellt och informellt lärande går hand i hand, och bör inte ställas mot varandra. Det informella lärandet är viktigt men ofta inte tillräckligt. Det behöver stödjas av formellt lärande, vilket ökar förmågan att tillgodogöra sig informellt lärande.

Kompetensförsörjningen kan även delas in i synlig och osynlig. Den synliga delen handlar bland annat om policydokument rörande kompetens och hjälpmedel för ledarnas utvecklingssamtal. Eftersom dessa delar framstår mer konkreta är det oftast här ledningen satsar pengar. Osynlig kompetensutveckling kan vara många olika saker men ett exempel är när en anställd tar sig an utmanande uppdrag och i och med dessa ökar sin kompetens på området (Anttila, 1999). Granberg (2009) ifrågasätter om kompetensutveckling kan likställas med utbildning. Han resonerar att det är problematiskt att likställa begreppen då kopplingen mellan individ och kontext försvinner. En annan problematik är den statistik som visar att många anställda känner sig överutbildade och "för kompetenta". En anställd som kompetensutvecklas förväntas ofta få ökat ansvar och kan bli frustrerad om den nya kompetensen inte kommer till användning. Kompetensutveckling bör sättas i relation till kontexten och kulturaspekter. Beroende på organisationskulturen kan man se kompetens som ett belöningsystem, kompensation för befordran eller löneförhöjning som uteblivit eller rättvisesyn (alla har rätt till lika mycket kompetensutveckling). Granberg (2009) anser att organisationer borde föra ett resonemang där man börjar med att utöka en anställdes befogenheter genom att ge denne större uppgifter. Den anställde ser sen över de nya uppgifterna och tolkar dessa. Därefter kan medarbetaren förskaffa den kompetens som krävs för att utföra arbetsuppgifterna. Detta förutsätter dock att individen själv strävar efter att förstå och hantera omvärlden (Granberg, 2009).

Anttila (1999) framhåller att kompetensutveckling kan vara kvantitativ eller kvalitativ. Kvantitativ kompetensutveckling syftar till de åtgärder som krävs för att den anställda ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. För att detta tillstånd ska uppkomma krävs rätt mängd av kompetens inom det aktuella området. För att kompetensutveckla kvantitativt kan man till exempel styra rekryteringen, flytta medarbetare inom organisationen samt använda belöningsystem och individuell lönesättning. Detta för att bland annat tillgodose organisationens prioriterade kompetensområden och behålla samt styra kompetensen till dessa områden. Den kvalitativa kompetensutvecklingen syftar till att ge en målgrupp de förutsättningar de behöver för att kunna lösa sina arbetsuppgifter på ett önskvärt sätt. För att kompetensutveckla kvalitativt kan en organisation utveckla förutsättningarna inom målgruppen eller utveckla förutsättningarna externt genom att till exempel förändra målgruppens kontaktnät. Forslund (2013) skriver om effektivitet och produktivitet, där effektivitet handlar om att den anställde gör rätt saker för att driva verksamheten mot de



uppsatta målen i relation till omvärlden. Om en verksamhet tillfredsställer kundernas behov är de effektiva. Produktivitet handlar om att de anställda ska utföra sina arbetsuppgifter på rätt sätt så att verksamheten får ut så mycket som möjligt av den givna insatsen. Det går alltså att vara effektiv utan att vara produktiv, men detta gynnar inte verksamheten (Forslund, 2013). Det Anttila (1999) menar med kvalitativ kompetensutveckling, att lösa arbetsuppgifter på ett önskvärt sätt, kan med andra ord likställas med det Forslund (2013) benämner produktivitet.

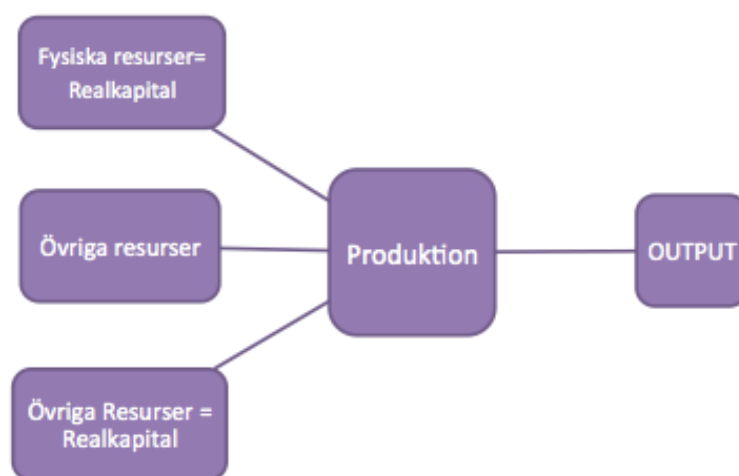
Noe (2010) menar att en organisations utbildning av anställda inte är en form av lyx, utan något som måste finnas för att organisationen ska kunna konkurrera med andra organisationer på marknaden. På grund av den utveckling som sker i omvärlden i form av ny teknik, nya arbetssystem och virtuella team är det nödvändigt att utbilda personalen så att denne besitter rätt kompetens för att kunna hantera detta. Noe (2010) menar att faktorer som metoder och system påverkar de anställdas beteenden, attityder och prestanda. Därför blir det viktigt att kompetensutveckla de anställda så att de bland annat har god relation till både arbetsplatsen och deras kollegor. Om organisationen ska utbilda de anställda så bör dock utbildningen spela en strategisk roll i organisationen. Organisationen ska inte utbilda för utbildandets skull, utan för att det i sin tur ska leda till något användbart för både de anställda, men främst för organisationen. Det är först då de kan se kompetensutveckling som en del av organisationens konkurrensfördelar. En kombination av organisationens mänskliga resurser och fysiska resurser som maskiner och redskap behövs för att organisationen ska överleva.

Ellerström (2004) belyser det faktum att medarbetarnas subjektiva inställning och motivation för lärande är av stor betydelse. Naquin och Holton (2003) framhåller att det krävs att en anställd är motiverad, för att den ska kunna ta till sig ny kunskap och använda den på ett önskvärt sätt i organisationen. Annars finns det risk att kunskapen inte implementeras på rätt sätt och därmed kan utbildningen uppfattas överflödig. Vid utbildning är det viktigt att ta hänsyn till både individen och den situation den befinner sig i. Om den anställde inte har rätt förutsättningar för utbildningen kan det leda till dåliga resultat. Det finns flera faktorer som är viktiga för hur den anställde använder sin nya kunskap. Några av dessa är eget initiativ till deltagande, förståelse för målet med utbildningen, motiverande arbetsmiljö i organisationen och stöd genom handledning.

Bystöm (2010) menar på att man kan se på effekterna av kompetensutveckling utifrån ett individperspektiv och verksamhetsperspektiv. Bylund (2010) belyser att det oftast är enklare att se effekter på individnivå, då resultatet av kompetensutvecklingen tydligare visar sig genom förändrade synsätt och attityder hos medarbetarna. Det är svårare att synliggöra förändrade arbetssätt ute i verksamheten. De effekter som uttrycks på individnivå är oftast affektiva och känslomässiga och oftast resulterar det i att medarbetaren blir positivare i sin inställning till utbildning och lärande. Anttila (1999) anser att kompetensutvecklingens roll inte får den plats den förtjänar i organisationer. Detta beror på att det saknas forskning som styrker kopplingen mellan kompetensutveckling och organisationens resultat.

## 2.6 Personalekonomi & Etik

Det finns flera sätt att se på personal och ett är genom personalekonomi. Man delar då upp en organisations total kapital i ett realkapital och ett humankapital (Aronsson et al, 1994). Detta är inte samma sak som att dela upp kapitalet i något som är hårt och något som är mjukt enligt Catasús et al (2012). Realkapital står för de fysiska resurser som företag besitter, så som maskiner och dokument. Humankapitalet utgörs av personella resurser och nettovärdet för humankapitalet är de anställdas framtida prestationer. Aronsson et al (1994) använder sig av en "output-modell" för att gestalta detta. De fysiska resurserna (realkapital), personella resurserna (humankapitalet) och övriga resurser förs samman i en organisations produktion för att tillsammans generera en output, ett resultat.



**Figur 3 - Output-modell**

(Aronsson et al 1994)

Orsaken till att organisationer från början intresserade sig för personalekonomi var en kombination av nya förslag från kommissionen och arbetsmarknadsdepartementet som belyste området (Aronsson et al, 1994). I och med ett personalekonomiskt synsätt utgår man ifrån att den anställda är en resurs och att denne behöver stödresurser, så som maskiner. I traditionell företagsekonomi ser man istället att maskinen är resursen som producerar något med hjälp av anställd personal. Ses personal som en resurs blir det naturligt att denne bör vårdas som vilken annan resurs som helst. Förslag på hur organisationer kan vårda personal är till exempel utbildningar och förebyggande personalvård. Detta gör organisationen för att vårdandet av personalen ska betraktas som investeringar och att det ska leda till lönsamhet. En organisation som arbetar effektivt med humankapitalet har visats göra ett bättre resultat än organisationer som arbetar med ett större fokus på realkapitalet. Trots detta är det vanligare att organisationer intresserar sig mer för realkapital (Aronsson et al, 1994). När organisationer pratar om personal gör de det i vardagliga termer till skillnad från när de pratar om ekonomin som har sina egna ord. Dessa väger oftast tyngre och detta gör att kopplingen mellan personal och den ekonomiska betydelsen är vag. Det är dock viktigt att veta hur personalen och ekonomin påverkar varandra. När en verksamhet har det dåligt ställt finansiellt är det ofta

kompetensutveckling som verksamheten väljer att dra in resurser på. Det kan då verka som att verksamheten inte bryr sig om hur personalen hanteras (Catasús et al, 2012).

Aronsson et al (1994) belyser vilken hänsyn en organisation bör ta till den anställde och vilken hänsyn en anställd bör ta till organisationen. Områden som anses viktiga att organisationen tar hänsyn till individen i är: rekrytering, lönesättning, utvecklingsmöjligheter, arbetsmiljö, den privata situationen och avveckling. När det kommer till utvecklingsmöjligheter tar de upp två principer, autonomiprincipen och rättvisepincipen. Autonomiprincipen innebär att organisationen ska erbjuda den anställde utveckling och ge denne möjligheter till detta. Dock ska organisationen också respektera om det skulle vara så att den anställde inte vill utnyttja dessa möjligheter. Rättvisepincipen fokuserar på att alla lika rätt till möjligheter att utvecklas. Det innebär att man bortser från nyttoprincipen där den som leder till mest nytta för organisationen får möjlighet att utvecklas. Istället ska varje anställd få samma mängd möjligheter och utveckling. När det kommer till den anställdes hänsyn till organisationen berör detta ungefär samma områden: rekrytering, utvecklingsmöjligheter, arbetsmiljö, avvecklingssituationen samt lönesättning och belöningssystem. Ser vi även här enbart på området utvecklingsmöjligheter av samma anledning som ovan, presenteras autonomiprincipen igen men fokuserar på att den anställde ska respektera de beslut som organisationen fattar. Skulle en nyttoprincip finnas i organisationen innebär det att den anställde ska respektera att organisationen bedömt vilka åtgärder som leder till störst nytta för företaget (Aronsson et al, 1994).

### 3. Metod

*I följande kapitel kommer vi att redogöra för hur vi har gått tillväga för att erhålla den kunskap vi ämnat söka. Vi kommer att beskriva det vetenskapliga perspektiv som ligger till grund för studien samt hur den genomfördes.*

#### 3.1 Kvalitativ Metod

Till att börja med förde vi en diskussion om vilken metod som skulle vara mest lämplig att använda. Vad är det vi vill undersöka och hur får vi fram det på bästa tänkbara sätt? Är det bättre för oss att undersöka färre personer och därmed få en djupare och mer uttömmande kunskap? Eller är det lämpligare att genomföra en undersökning där vi tillfrågar fler respondenter, vilket skulle resultera i en mer övergripande studie. Med det här i åtanke kom vi fram till att en kvantitativ studie inte skulle ge oss det djup vi eftersträvade då syftet med studien är att undersöka hur det mjuka personalarbetet upplevs i praktiken. Då vi ämnar att undersöka ur det praktiskt upplevs och uppfattas är vi inte intresserade av att kvantifiera resultatet på samma sätt som görs inom kvantitativa studier. Starrin och Svensson (1994) framhåller att den viktigaste aspekten av en kvalitativ studie är att förmedla en känsla till de personer som ska läsa den, att de känslor och upplevelser som delgavs, förmedlats trots att läsaren inte var delaktig. För oss blev det därför relevant att välja en kvalitativ metod då vi vill förmedla och beskriva intervjupersonernas uppfattning och känsla av mjukt personalarbete, till dem som ska läsa vår studie.

En kvalitativ ansats är enligt (Jacobsen, 2002) lämplig när det finns intresse för att skapa mer klarhet i vad som ligger bakom ett begrepp eller fenomen. Den kvalitativa metoden passar bra för att få fram en nyanserad beskrivning, samt när man vill undersöka sambandet mellan individ och kontext. Vi valde att arbeta utifrån en kvalitativ metod då vi ansåg att en djupare förståelse skulle vara nödvändig för att kunna besvara om det mjuka personalarbetet som begrepp förblir mjukt när det appliceras i praktiken. Alvesson och Kärroman (2012) framhåller att kvalitativa studier följer en likartad logik då man strävar efter att kontrollera mening genom språket. Vilken kan förklaras genom hur individen tolkar, söker förståelse och förhåller sig till specifika fenomen. I forskningsprocessen tillåts respondenterna ge uttryck för sina åsikter med egna ord (Alvesson & Kärroman, 2012). Vi ser det som en fördelaktig aspekt att använda kvalitativ metod, då vi vill fånga en djupare kunskap genom att lyssna till och tolka respondenternas beskrivningar, interpretationer och upplevelser av begreppet. I den här studien fokuserade vi på hur det mjuka personalarbetet upplevs och utförs i praktiken. I och med att vi använde en kvalitativ metod kunde vi söka grundligare svar och få en djupare förståelse, än om vi hade använt oss av en kvantitativ metod. Kvale och Brinkmann (2014) menar att kvalitativa forskningsmetoder bland annat är samtalsmässiga, kontextuella och narrativa. Eftersom vi med denna uppsats vill undersöka olika begrepp och de kontexter som omger dem, ansåg vi att en kvalitativ intervju var den bästa metoden för uppsatsens syfte.

## 3.2 Förförståelse

Utöver den kvalitativa metoden har vi även ett inslag av hermeneutik. Patel och Davidsson (2003) beskriver hermeneutiken som tolkningslära, där man försöker förstå och beskriva den mänskliga existensen genom språket. Språket är ett verktyg som kan användas att förstå andra människors uppfattningar och tolkningar. Dessa visar sig i både talet och det skrivna språket, samt i mänskliga handlingar. Patel och Davidsson (2003) tar även upp att forskaren närmar sig forskningsobjektet subjektivt, vilket innebär att den utgår från sin egen förförståelse. Förförståelsen kan ses som ett verktyg i forskningsprocessen då forskaren tillåts använda tidigare kunskap och kan pendla mellan att ha sin egen subjektiva syn på forskningsobjektet och samtidigt ta till sig respondentens synvinkel. I enlighet med Bryman (2011) är det också viktigt vid en kvalitativ studie att komma ihåg att människors uppfattningar och tolkningar av den sociala verkligheten kan skilja sig åt. Patel och Davidsson (2003) betonar att det som eftersträvas är att se helheten i forskningsproblemet och avsikten är inte att upptäcka heltäckande lagar utan istället lyfta fram det unika i varje tolkning. Vi valde att inrikta oss på den del av organisationen som arbetar med personalfrågor, då vi ansåg att det är en grupp som till viss del besitter kunskap om de teorier vi valt att använda oss av och utgå ifrån. Det hade dock varit intressant att studera fenomenet utifrån två perspektiv och se hur de anställda längre ner i organisationen upplever mjukt respektive hårt personalarbete. För att få en djupare förståelse valde vi att hålla oss till en grupp för att få en djupare och mer uttömmande förståelse.

I alla studier är det viktigt att ha en öppen inställning till det som studeras, dock är detta svårt och i vissa fall kan det vara nästintill omöjligt. Den största utmaningen ligger i att vara öppen för olika möjligheter som kan uppstå allteftersom studien utvecklas (Alvesson & Kärreman, 2012). Vi hade en del förkunskap beträffande vissa områden i vår studie och ser man till hermeneutiken kan det ses som en fördel. Genom att inneha en god förförståelse och sedan komplettera den med insamlad data, genererar dessa tillsammans en mer uttömmande och grundligare analys (Patel och Davidsson, 2003). Då vi i vår uppsats fokuserar på att få bredare förståelse om hur mjukt personalarbete uppfattas när det praktiskt utförs, anser vi att vår förförståelse borde tas med i beaktande. Under vår studietid har vi kommit i kontakt med Human Resource Management där man har betonat att människan är en resurs och att man kan se på detta utifrån ett hårt och ett mjukt perspektiv. Här kan det tänkas att vi, med vår förförståelse, influerar och påverkar resultatet. Det är svårt att inte färgas av vår egna subjektiva uppfattningsförmåga, vilken formas av de normer och värderingar vi individuellt besitter. Vi ansåg att det var viktigt att reflektera kring, samt bekräfta våra egna fördomar. Genom att vi rannsokade oss själva och satte ord på våra förutfattade meningar kunde vi under studiens gång hålla ett objektivare förhållningsätt. Därmed ökade vi vår medvetenhet beträffande vår subjektivitet och förförståelse, vilket gjorde att vi kunde studera fenomenet mer neutralt och minskade risken för att påverka resultatet.

### **3.3 Urval**

I vår urvalsprocess förde vi en diskussion kring vilka vi skulle intervjua och vi började med att begränsa oss till en organisation. I och med vår kontaktperson på Landstinget gavs vi möjligheten att välja mellan olika avdelningar inom deras verksamhet. Det såg vi som en fördel då vi kunde intervjua flera personer med liknande erfarenheter och det i sin tur bidrar till en klarare bild av deras personliga upplevelser av fenomenet.

Då vårt fokus i den här studien ligger på hur uppfattningen av mjukt personalarbete ser ut i praktiken, ansåg vi att Landstingets HR-stab var en lämplig grupp för våra intervjuer. Detta för att de arbetar med personalfrågor dagligen och är bekanta med några av de teorier vi valt att fokusera på. Eftersom de arbetar som bland annat HR-strateger och HR-konsulter blev det tydligt i intervjuerna att de besatt goda kunskaper inom området, vilket resulterade i att den information de delgav låg i linje med vårt syfte. Vi genomförde åtta intervjuer och urvalet kan beskrivas som ett snöbollsurval. Enligt (Jacobsen, 2002) innebär snöbollsmetoden att man i början av undersökningen inte har ett fast kriterium för vem man ska intervjua, utan att det växer fram genom ett inledande samtal med en informant som har goda kunskaper om en grupp eller ett fenomen. I och med att vi samtalade med HR-chefen på landstinget fick vi hjälp att komma i kontakt med våra åtta respondenter på HR-avdelningen. Vår kontaktperson gick ut med informationen beträffande våra intervjuer på sin avdelning och sedan fick de personer som var intresserade av att delta anmäla sitt intresse till vår kontaktperson. Det var många som ville delta och vi tilldelades en lista med namn och tider när de var tillgängliga. I och med att vi inledningsvis inte hade direkt kontakt med respondenterna, blev det ett slumpmässigt urval. Enligt Larsen (2009) är ett snöbollsurval när varken forskare eller informant kan kontrollera urvalet. När vi sedan kontaktade dem via mail för att bekräfta den tid de skrivit upp sig på, bekräftades det att de fortfarande ville delta i studie. Därmed blev urvalet även ett urval enligt självselektion. Självselektion är enligt Larsen (2009) när informanten själv väljer att anmäla sitt deltagande i studien. Våra respondenter bestod av både män och kvinnor där majoriteten var kvinnor. Vi har valt att inte fokusera på variabeln kön, detta för att vi ville erbjuda respondenterna full anonymitet, då antalet män i HR-staben är betydligt lägre än antalet kvinnor. Eftersom vi endast ville undersöka uppfattningen av begreppet mjukt personalarbete ansåg vi att variabeln kön inte var av betydelse för vår studie. Vi har också valt att inte benämna verksamheten mer utförligt än Landstinget, också detta för att garantera anonymitet.

### **3.4 Utformning och genomförande av intervjuer**

Larsen (2009) lyfter fram att en kvalitativ intervju kännetecknas av att den som intervjuas ges utrymme att själv formulera sina svar, istället för att kryssa redan färdig formulerade svarsalternativ som man brukar använda i kvantitativa metoder. Eftersom vi ville få en djupare insikt av respondenternas uppfattning av det mjuka personalarbetet, ansåg vi att en kvalitativintervju låg i linje med det vi ville undersöka. Intervjuguiden utformades utifrån den teori som vi samlat in. Enligt Jacobsen (2002) innebär det att man i förväg bestämmer vilka

element som kommer att lyftas fram under intervjun samt vilka ämnen kommer att belysas. Vi är medvetna om att den metoden avviker från den kvalitativa metodens ideal. Dock betonar Jacobsen (2002) att en ansats utan någon form av strukturering leder till en komplex datainsamling och att det blir resurskrävande att analysera all data. Han lyfter också fram att det alltid förekommer någon form av omedveten förstrukturering. Vi valde att begränsa oss och hålla oss till intervjupersonernas uppfattningen av mjukt personarbete, där vi riktat in oss på kompetensutveckling. I och med vår avgränsning, fick vissa teorier som vi funnit genom att läsa in oss på området, ligga till grund för de frågor som ställdes under intervjun. Jacobsen (2002) betonar att förstruktureringen inte behöver göra att datainsamlingen blir sluten, det gör snarare att enskilda aspekter i intervjun sätts i fokus. Genom att formalisera den förinsamlade teorin blir fördomar explicita för forskaren samt för eventuella läsare.

Intervjuerna var halvstrukturerade, vilket innebär att det var en kombination av öppna och fasta svar. De öppna svaren hjälpte oss att få en ökad förståelse och gav oss också möjligheten att finna nya tankemönster, vilka vi hade missat om vi inte hade varit medvetna om vår förförståelse. De fasta svaren hade vi för att kunna styrka eller motbevisa redan befintliga teorier, samt för att säkerställa att vi tog upp de ämnen som vi ville belysa. Enligt Lantz (2011) är halvstrukturerade intervjuer fördelaktiga när forskaren vill fånga intervjupersonens känslor och upplevelser kring redan kända begrepp och fenomen. Detta sammanfaller med studiens syfte. Genom denna intervjuform och svarsutrymmet i de öppna frågorna, fick vi en djupare insikt beträffande upplevelsen av mjukt personarbete i praktiken. I och med att vi var medvetna om vår förförståelse kunde vi, i den dialog som fördes med respondenterna, se andra aspekter av fenomenet som vi inte tagit i beaktande tidigare.

Inför intervjuerna började vi med att läsa in oss på området, för att skaffa kunskap och riktlinjer för hur vi skulle gå tillväga för att få ut mesta möjliga av intervjuerna, samt för att förstå oss på samspelet mellan oss som intervjuar och respondenten. Lantz (2013) lyfter fram att intervjua innebär att båda parter under intervjun förstår varandra verbalt och icke-verbalt. Relationen mellan den som blir intervjuad och den som intervjuar påverkas av situationen och sammanhanget. Det är viktigt att vara medveten om att vi har olika referensramar, vilka gör att vi tolkar och förstår saker på olika sätt. Intervjuerna genomfördes i Landstingets lokaler. Enligt Jacobsen (2002) är val av plats för intervjun mycket viktig, då den fysiska platsen kan påverka intervjuens innehåll. I och med att vi var på deras arbetsplats, i en miljö som respondenterna är bekanta med, lät vi dem välja rum för intervjun. Det resulterade i att vi höll några intervjuer på deras kontor och några i olika samtalsrum. I och med detta upplevde vi att intervjuerna var avslappnade, vilket vi anser genererade uppriktigare svar. Vid genomförandet av intervjuerna var en av oss intervjuansvarig och ställde frågorna, medan en av oss var observatör. Den som observerade satt med som ett stöd för att komplettera med ytterligare frågor om det behövdes. I början av varje intervju frågade vi om vi fick spela in samtalet och garanterade anonymitet. Därefter berättade vi delvis om studiens syfte, mer om detta under rubriken etiska aspekter. Vi berättade också vilka som skulle ha tillgång materialet efter att studien var avslutad. Vi hade en inledande fråga där intervjupersonen fick berätta om sig själv innan vi gick över till de frågor som var mer specifika för studien. Jacobsen (2002) lyfter fram att det är bra att börja med allmänna frågor för att inte ta kommandot över intervjun. Om

intervjun inleds med allt för specifika frågor kan det resultera i att den som intervjuar endast får svar på sådan som den anser är viktigt och då kunde ett frågeformulär använts i stället. De inledande frågorna är väldigt viktiga och sätter tonen för hur intervjun ska fortlöpa.

### **3.5 Bearbetning av material samt analysmetod**

För att få en bättre överblick av vad våra intervjupersoner lyft fram och delgett under intervjuerna, började vi med att transkribera dem. Därefter gick vi igenom varje intervju var och en för sig på sitt håll. Detta för att få en bredare bild och kunna jämföra om vi uppfattat intervjupersonernas svar på liknande sätt eller tolkat olika fenomen och utsagor annorlunda. I detta första steg i vår analys, gjorde vi en övergripande undersökning av texterna där vi satte egna beskrivande ord på vad som faktiskt sades under respektive intervju. Enligt Jacobsen (2002) är det bra att börja med en kritisk genomläsning för att möjliggöra kategorisering av den empiri som samlats in. Därefter kan arbetet med att koppla teoretiska begrepp till de förhållanden som delgetts under intervjuerna ta vid. Efter att vi gått igenom varje intervju på egen hand gick vi vidare genom att föra en diskussion om vad vi funnit i de olika intervjuerna. I och med våra enskilda övergripande analyser kunde vi dela upp det insamlade materialet i kategorier för att sedan kunna hänföra utsagorna i de olika intervjuerna till respektive kategori. Jacobsen (2002) beskriver detta som att man flyttar insamlad data från en kontext till en kategori och genom den kopplingen kan man jämföra olika utsagor beträffande ett och samma fenomen.

Vi valde att dela in insamlad data, intervjumaterialet, i kategorier som liknade avsnitten i vår teoridel. För att det skulle bli lättare för läsaren att gå tillbaka och jämföra empirin med teorin. Efter att vi analyserat intervjumaterialet bestämde vi oss för att lägga till ytterligare kategorier än de vi utgått ifrån i teorin. Detta för att vi ansåg att begrepp så som ansvar tog allt större plats i materialet än väntat. Enligt Ely et al (1993) är det tillåtet att ha en öppen inställning och revidera kategorierna in i det sista för att inte begränsa sig.

### **3.6 Tillförlitlighet**

När det kommer till reliabilitet och validitet i kvalitativa studier, har det diskuterats huruvida dessa begrepp ska appliceras. Detta på grund av att validitet och reliabilitet har utvecklats ur den kvantitativa metoden, där fokus ligger på att mäta och finna generaliserbara mönster och på så sätt komma fram till en absolut sanning. Inom kvalitativ forskning lägger man mindre vikt vid frågor som rör mätning och generaliserbarhet huvudsyftet är att försöka få en djupare förståelse för den sociala verkligheten, vilken är subjektiv och därför finns det fler än en beskrivning av den. För att kunna bedöma kvaliteten i en kvalitativ studie bör man istället se till tillförlitlighet och äkthet (Bryman, 2011). För att öka tillförlitligheten i vår studie satt vi båda med under intervjutillfället för att kunna ta till oss det respondenterna sa på ett korrekt sätt. Vi ställde även följdfrågor för att försäkra oss om att vi inte misstolkat det respondenten sagt. På grund av att det är en liten grupp som vi har intervjuat, har vi försökt att få ett djup i



våra intervjuer och på så sätt göra dem överförbara. Överförbarhet beskrivs av Bryman (2011) som möjligheten att applicera resultatet i en annan kontext eller situation, eller om det går att genomföra studien i samma kontext vid en senare tidpunkt. I och med detta är det viktigt att fånga fylliga beskrivningar av fenomenet för att kunna bedöma hur överförbara resultaten är till en annan miljö. Den här delen av tillförlitlighet sammanfaller även med det som Patel och Davidson (2003) kallar för reliabilitet. Där det betonas att det är viktigt att mätinstrumentet kan stå emot slumpmässiga inslag och på så sätt bli tillförlitlig.

Enligt Patel och Davidsson (2003) kan man vid en intervju tala om det observerade värdet som består av det sanna värdet och felvärdet. Det sanna värdet är det som är sant, det vill säga att respondenterna svarar på frågorna på ett ärligt och uppriktigt sätt. Felvärde består av sådant som leder till bristfällighet i instrumentets tillförlitlighet och det kan exempelvis vara genom socialt önskvärda svar, eller att respondent inte känner för att dela med sig av sin uppriktiga åsikt (Patel och Davidsson, 2003). I och med att vi småpratade lite innan vi påbörjade intervjuerna kan det tänkas att respondenterna blev mer bekväma i vår närvaro, vi märkte också att dem blev mer avslappnade längre in i intervjuerna. Det kan också vara av betydelse att vi var på en plats där dem kände sig bekväma och på så sätt tryggare i rollen som respondent. Dock är vi medvetna om att det kan vara känsligt för dem att prata om hur landstinget arbetar, då landstinget är deras arbetsgivare. Vi upplevde inte att detta var ett problem under intervjuerna då respondenterna var väldigt tillmötesgående när vi ställde frågor. Enligt Patel och Davidsson (2003) kan forskaren, för att undvika eventuella felvärden, använda sig av olika metoder. Det kan exempelvis vara genom strukturerade intervjuer eller observationer samt att intervjuerna spelas in. Då vi utgick från en semistrukturerad intervju guide, hade vi en viss struktur under intervjuerna. I och med omfånget på vissa frågor, kunde respondenten besvara en annan fråga vilket gjorde att vi kunde hoppa över vissa frågor då de redan besvarats. För att undvika eventuella felvärden i undersökningen var vi båda med under alla intervjuer där en av oss enbart var där i egenskap av observatör. Vi spelade även in alla intervjuer för att i efterhand kunna kontrollera att vi under intervjutillfällena uppfattat det som sades korrekt.

Vi har även belyst det faktum att vi hade en del teoretisk förförståelse innan studien påbörjades, men i och med att den har diskuterats mellan oss har vi kunnat se om vi färgat studien eller inte. Detta sammanfaller med det som Bryman (2011) kallar för möjligheten att styrka och konfirmera. Bryman (2011) betonar att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällslig forskning, men det bör vara tydligt att forskaren inte medvetet låtit personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning. Vi var från början kritiskt inställda till det mjuka personalarbetet och tänkte att det var ett sätt att få medarbetaren att arbeta i enlighet med organisationens mål. I och med vår medvetenhet beträffande detta, kunde vi lägga det åt sidan för att kunna se om det fanns några andra aspekter som vi inte tagit i beaktande tidigare.

Kvale och Brinkmann (2014) lyfter fram att det i kvalitativa studier kan vara svårt att generalisera resultatet då antalet intervjuer är begränsade. Vi har därför valt att inte fokusera på att generalisera svaren i intervjuerna utan istället sett likheter och mönster då en

generalisering inte hade varit tillförlitlig nog. Det bör tas med i beaktande att vi valde att genomföra vår studie i en offentlig organisation och det kan begrundas att det kanske hade sett annorlunda ut om vi genomfört intervjuer i ett privat företag. Detta på grund av att landstinget är en kunskapsorganisation, där man ständigt måste tillföra ny kompetens och kunskap för att kunna erbjuda hög vårdkvalitet. Där med är kompetensveckling en del av organisationens övergripande strategi. Det kan också vara så att uppfattningen skiljer sig mellan olika branscher.

### **3.7 Etiska aspekter**

Viktiga etiska principer i social forskning är att respondenten har rätt till anonymitet, att den får full information om undersökningens syfte samt att man inte kränker dennes privatliv (Svensson och Starrin, 1996). Enligt Svensson och Starrin (1996) handlar rätten till anonymitet om att de personer som deltar i studien ska kunna lita på att dennes identitet skyddas i alla tänkbara situationer. I och med att vi genomförde en kvalitativ studie med färre respondenter, där andelen män är lägre än kvinnor, valde vi att inte delge variablerna ålder och kön när vi presenterade vårt resultat. Vi valde också att utelämna dessa variabler på grund av att vi begränsat oss till att se hur mjukt personalarbete uppfattas när det praktiskt utförs. I och med detta valde vi också att benämna alla som ”hen” i analysen samt benämnde intervjupersonerna IP följt av siffra. Numren tilldelades intervjupersonerna slumpmässigt för att det inte skulle gå att spåra vem som har sagt vad. Jacobsen (2002) menar att personer måste få full information om syftet för att fritt kunna välja att delta i en undersökning. Detta för att kunna överväga om det kan medföra några för- eller nackdelar för dem samt hur uppgifterna kommer att nyttjas. Vi valde att utgå från det som Jacobsen (2002) kallar för tillräcklig information eller den gyllene medelvägen. Vi gav upplysningar om studiens huvudsyfte och om hur resultaten skulle användas. Anledningen till att vi var sparsamma med information beträffande syftet med studien var, för att minska risken att påverka deras svar beträffande mjukt och hårt personalarbete. I och med att våra respondenter frivilligt anmälde sig till intervjuerna gav de oss informerat samtycke. De gjorde ett aktivt val att delta och var därmed medvetna om vilka för- och nackdelar det kan innebära att delta i en intervju. Enligt (Jacobsen, 2002) är de medvetna om att vi tränger in i deras privata sfär och att vi kommer att studera deras tolkningar och upplevelser.

## 4. Analys och resultat

*I detta kapitel presenteras en analys av det empiriska materialet i relation till de teorier vilka ligger till grund för studien. Vi har valt att utforma vår analys utifrån den struktur den teoretiska referensramen har. Detta leder till att vi först analyserar Landstingets strategiska arbete med personal där vi ser att de arbetar på ett HRM-inspirerat sätt. Därefter analyserar vi uppfattningen av mjukt och hårt personalarbete följt av motivation genom delaktighet då motivation är en del av det mjuka personalarbetet. Sedan går vi över på vikten av kompetensutveckling samt ansvar till följd av kompetensutveckling och sätter detta i relation till verksamhetens strategier. Avslutningsvis analyserar vi även den personalekonomiska aspekten då ekonomin inte är något som går att frångå.*

### 4.1 Personalarbete - en del av strategin

Av de intervjuer vi genomfört framgår att det finns en strategi för hur man ska arbeta med personal i organisationen. Med andra ord kan man säga att organisationen arbetar på ett HRM-inspirerat sätt då Forslund (2013) menar att man inom HRM arbetar strategiskt med personalen. Det framgår dock att den strategi som finns, inte alltid efterföljs, se citat nedan. Detta verkar bero på flera faktorer. En viktig faktor är att organisationen nu genomför en förändringsprocess där organisationen genomgår en stor omorganisering. Det här innebär att personalstrategin precis reviderats och under våren 2016 ska den nya strategin implementeras i organisationen. En del av de vi intervjuat har därför svarat utifrån den strategi de tidigare haft och en del för hur det ser ut i dagsläget. En annan faktor är att Landstinget ibland byter chefer och då tar det ett tag innan de blir inskolade som IP 7 nämnde“ det är klart att när man byter det så tar det lite tid innan de nya blir inskolade”. Detta gör att de nya cheferna under en period kan komma att avvika från den strategi som vanligtvis föreligger. Detta arbetar man med genom att utbilda de nya cheferna inom ledarskap. Samtidigt nämner hen att det finns många policys och riktlinjer för vad som gäller. IP 4 anser att det finns en personalstrategi men hen önskar att den var tydligare:

Det finns en personalstrategi men jag tycker kanske inte att den är så tydlig som man skulle önska om man säger så, och framför allt så följs den inte riktigt heller. Det finns allt en del förbättringsprocesser tycker jag absolut. Det finns en massa dokument men jag tycker inte riktigt att.. ja det är mycket ord. (IP4)

Detta var även något som IP1 och IP5 pratade om:

Den är uttalad, men sen kanske den behöver vara kraftfullare så att alla gör lite mer lika. Det är ett utvecklingsområde som vi har. Vi har ju bytt organisation från och med första april nu då inom HR och det är ett åtgärdsområde, att vi sak göra det lite mer lika. (IP1)

Vi jobbar med ledarskap och medarbetarskap här på landstinget och utför olika åtgärder för att stötta detta. Vissa riktlinjer är väldigt specifika, medan andra är lite mer diffusa, det är svårt att komma ihåg allt. (IP5)

Det IP 4 säger tyder på att de strategier som finns är dokumenterade men att de är svårt att implementera och utföra dem i det dagliga arbetet. Det går också att tolka det som att de nedskrivna strategierna inte efterföljs då det upplevs som många pärmar fyllda av fina ord och formuleringar. Detta är något som också Nilsson et al. (2011) betonar, genom att säga att det är ett glapp mellan de strategier företag formulerar och hur de sedan efterföljs i praktiken. Det verkar inte som att strategierna är så tydligt uppdelade som Forslund (2013) föreslår. Det IP 1 säger tyder på att de i verksamheten uppmärksammat att de strategier de arbetar utifrån inte efterföljs, men att de planerar för att förbättra befintliga personalstrategier samt utveckla implementeringen av dem. Hen nämner också i intervjun att de måste bli mer konsekventa i hur de arbetar med personal i organisationen och utveckla ett standardiserat tillvägagångsätt för att arbetet ska ske på ett likvärdigt sätt. Det IP 5 berättar sammanfaller med det IP 4 säger och betonar kvantiteten av de strategier organisationen har utformat. Det framgår att det i dagsläget finns många strategier beträffande hur man ska arbeta med personal och att det inte är möjligt att komma ihåg alla.

Genom intervjuerna blev det tydligt att de som arbetar inom HR-staben ansvarar och fungerar som stöttepelare för olika avdelningar eller områden inom Landstingets verksamhet. De agerar utifrån de direktiv som de får av sin uppdragsgivare, det vill säga politikerna enligt IP3. De beslut som kommer uppifrån blir ett gemensamt fokus då de direktiv och beslut som ges är de som ligger till grund för hur organisationen ska agera. Direktiven bryts sedan ner till delmål och en verksamhetsplan som ska vara enkel för medarbetarna i organisationen att förstå. Det är också genom verksamhetsplanerna det blir möjligt att följa upp vad verksamheten vill och behöver och koppla det till medarbetarens individuella utvecklingsplan. Detta verkar följa det som Granberg (2011) skriver beträffande HRM då personalstrategin är integrerad med ledningen av den totala organisationen. IP 5 påpekar att det finns riktlinjer inom områden kring personalfrågor. Hen nämner bland annat konkreta ledigheter, konkreta föreskrivningar om ledigheter, arbetsmiljöpolicy och kränkande särbehandling. IP 1 förtydligar att personalarbetet är en del av den totala organisationen genom att säga:

Ja vi har ju en Landstingsplan, en verksamhetsplan för varje enhet som bryter ner varje del. Det finns ju en verksamhetsplan för HR som ska hänga ihop med den stora verksamhetsplanen genom staberna här. (IP1)

Flera av de personer vi intervjuat har poängterat att de är en del av strategin för att upprätthålla personalarbetet. Eftersom de ska fungera som främst ett chefsstöd, inte ett medarbetarstöd, så är det i många fall deras uppgift att hjälpa cheferna att följa organisationens personalstrategi. IP 1 tar upp att de som arbetar på HR-avdelningen ofta har ett eget tyckande och tänkande om HR. Detta förklarar hen med att de olika arbetar mot olika

divisioner och inom varje division så finns det olika kulturer. Det finns då en risk att HR-personen blir färgad av sin division. Hen menar dock att de jobbar likt varandra men inte likadant och att de är något man måste acceptera. Dock anser hen att ett mer standardiserat utbud vore bra. Enligt Forslund (2013) arbetar olika organisationer med sina personalstrategier på olika sätt.

## 4.2 Uppfattningar om mjukt och hårt personalarbete

Eftersom syftet med uppsatsen var att undersöka upplevelsen av mjukt och hårt personalarbete bad vi intervjupersonerna att berätta vad de själva skulle benämna som hårt respektive mjukt personalarbete. Det intervjupersonerna lyfte fram som det mjuka personalarbetet var främst bemötande och det förhållningsätt chefer har gentemot personalen. Bemötande lyftes fram som hur man förhåller sig till medarbetaren i samtal och vilka signaler som sänds ut, se citat nedan. För att det ska uppfattas som mjukt bör det vara respektfullt och det handlar om hur man agerar, lyssnar, kommunicerar, följer upp och ger feedback. Det mjuka tydliggörs genom att man visar ett intresse för medarbetaren genom att situationsanpassa sitt stöd för att se vad som ligger bakom ett visst agerande. Det handlar då om att lära känna medarbetaren genom kontinuerlig kontakt och på så sätt även bygga upp ett förtroende genom att vara tillgänglig. Det behöver inte bara vara bemötandet mellan chef och medarbetare, det sträcker sig även till bemötandet mellan medarbetaren, patient och anhörig. Genom att kommunicera på rätt sätt kan chefer öka motivationen hos anställda. Detta kan göras i motiverande samtal där man för en dialog om hur medarbetaren ska komma framåt och utvecklas i sitt arbete. De svar vi fick gällande intervjupersonernas upplevelse av mjukt- och hårt personalarbete sammanfaller med den uppdelning av personalarbetet som Granberg (2009) nämner som utbildning, utveckling och motivation, delaktighet och medbestämmande. Det stämmer också bra överens med den uppdelning som Jenkins och Delbridge (2013) gör, där dem även lyfter fram relationer och engagemang som mjukt personalarbete.

Ja, i grund och botten tycker jag att oavsett vad vi jobbar med och vad vi gör, så har vi ett mjuktförhållningssätt till anställda. Det handlar om bemötande i alla former. Jag tycker att det på sätt och vis är en värdegrund som är basen för hur man förhåller sig i sitt chefskap. (IP3)

En mjukvara är mer det här hur man kan förhålla sig till något, en person tillexempel. Hur man förhåller sig i ett samtal, bemötande, vad jag signalerar som proffession till en chef. (IP6)

Det hårda personalarbetet för respondenterna handlade främst om arbetsrätt, regelverk, personalstatistik och löneberäkningar, se IP 2:s citat nedan. Detta på grund av att det är reglerade områden och där med uppfattas som hårda. Det är också där man letar för att få vägledning och tydliga rekommendationer om hur man ska fatta beslut om vad som gäller. Vid lönebildning blir detta extra tydligt då man måste hålla sig inom organisationens

ekonomiska ramar. En respondent ansåg att avsked är en hård åtgärd. Personalstatistiken upplevs också som hård då man ser hur det går för varje avdelning och följer upp exempelvis sjukfrånvaro, samt ser till individen och hur mycket den har presterat och hjälpt till att uppfylla organisationens mål. Detta stämmer bra överens med det Granberg (2011) menar att de hårda personalarbetet syftar till.

Det hårda är ju de här med arbetsrätten, lagar, avtal och fackliga förhandlingar kan man väl säga. Man kan ju göra kollektivavtalsöverenskommelser som inte försämrar utifrån de avtal med de fackliga parten, det är ju hårddata. (IP2)

De flesta intervjupersonerna ansåg att det mjuka och hårda personalarbetet går in i varandra, det finns inget som bara är hårt eller mjukt. Detta sammanfaller med det Truss et.al (1997) lyfter fram. De menar på att det är svårt att se personalarbetet utifrån enbart ett perspektiv och att det inte finns några rena former av mjukt och hårt personalarbete (Truss et al. 1997). Intervjupersonerna lyfter fram att de hårda bestämmelserna, arbetsrätt och löneberäkningar, ligger till grund för att det mjuka personalarbetet ska fungera. Likaså måste det mjuka appliceras för att det hårda ska godtas. Det hårda ligger oftast till grund för att personalen känner sig rättvist behandlad i frågor beträffande lönepolitik och förhandlingar. Har man ett mjukt förhållningssätt till personalen anser majoriteten av respondenterna att de hårda delarna landar på ett annat sätt hos medarbetaren. Om man som chef står med båda benen stadigt, i de olika förhållningssätten, fungerar arbetsplatsen bättre. Det genererar en bättre arbetsmiljö, mer tillfredsställda och högre presterande anställda, vilka har högre acceptans och förståelse när de hårda tillsägelseerna eller reglerna gäller. Vissa delade även upp medarbetarnas arbetsuppgifter i hårt och mjukt. Där de mjuka arbetsuppgifterna är sådant som man måste kunna för att få utföra arbetet, medan det mjuka är bemötande och kunna anpassa sitt beteende efter olika situationer. Nedan följer två citat som betonar kombinationen av hårt och mjukt personalarbete.

Grunden för en bra arbetsmiljö och tillfredsställda medarbetare utgörs av att man som chef står med båda benen stadigt i de båda förhållningssätten. Det är det mjuka förhållningssättet som gör att det hårda accepteras. (IP3)

Det hårda måste till för att det mjuka ska fungera, medarbetare förväntar sig att det är en rättvis lönepolitik och att vi hanterar allt likvärdigt. (IP8)

Enligt vår tolkning så verkar alla intervjupersoner tycka att kompetensutveckling kan upplevas som både hårt och mjukt. Den mjuka delen bli framträdande genom att det anses vara mjukt att arbeta med människor. Det går inte att ta fram lagboken och säga, ”det är det här som gäller, punkt” enligt IP 6. Det som gör att det ses som en hårdvara, är när det kopplas till de strategier och strukturer som ligger bakom syftet med kompetensutvecklingen och målet med den är att den ska vara till nytta verksamheten. Detta kan ses som kombinationen av hårt och mjukt personalarbete som Storey (2015) pratar om. Det lyfts också fram att

kompetensutveckling kan kopplas till motivation och på så sätt uppfattas det som mjukt. När det beskrivs som både hårt och mjukt, beskriver IP 8 de hårda delarna som att vissa arbetsuppgifter kräver att medarbetaren har genomgått någon form av utbildning för att få utföra vissa arbetsuppgifter. Det mjuka beskriver hen som de nätverk och kontakter individen knyter vid de olika utbildningarna. Det sammanfaller även med ett resonemang IP 1 för. Hen menar på att de mjuka delarna i kompetensutveckling handlar om att lära sig se, lyssna, kommunicera och följa upp, och där med motiveras medarbetaren. Även här blir det tydligt att de mjuka delarna i utvecklingen handlar om kommunikationen med andra människor. I intervju 7 lyfts det fram att utbildningar som rör läkemedelsräkning kan ses som hårda, medan utbildningar som rör omvårdnad och bemötande kan ses som mjuka. Andra mjuka utvecklingsområden för individen kan vara sömn- och stresshantering, mindfulness dock ses dem endast som utbildningar som hålls i ett hälsofrämjande syfte. När vi frågade intervjupersonerna om de ansåg att kompetensutveckling är mjukt eller hårt svarade de på liknande sätt:

Jo men jag skulle väl säga att de är mjukt. Men jag tycker att de ligger ju strategier och annat bakom som är en hårdvara. Kompetensutveckling ska ju inte ske på måfå. (IP4)

Jag skulle nog säga att kompetensutveckling är både hårt och mjukt. Alltså vi är en kunskapsorganisation och vi ställer ju krav på att våra medarbetare ska kunna vissa saker. Vi förväntar oss att de har en viss nivå med sig, sen är det ju olika hur man utvecklar det här. (IP7)

Med andra ord kan vi se att det som Anttila (1999) kallar för organisatorisk kompetensutveckling går att koppla samman med det som gör att kompetensutveckling ses som hårt personalarbete. Det Anttila kallar för kompetensutveckling på individ- och gruppnivå stämmer överens med det som gör att kompetensutveckling uppfattas som mjukt av intervjupersonerna.

### **4.3 Motivation genom delaktighet**

Det framgick av intervjuerna att Landstinget strävar efter att motivera sin personal. Detta genom bland annat kompetensutveckling och utbildning, men också genom att göra medarbetarna medvetna om verksamhetens mål, hur de förväntas delta och trivsel. Detta kan ses som det Granberg (2009) kallar för ett gott arbete. IP 5 berättar att de i den division hen arbetar, motiverar medarbetarna genom att göra dem mer delaktiga i verksamhetens planering och uppföljning. Hen anser, som flera andra intervjupersoner, att en förståelse samt vetskap om hur den anställde själv påverkar verksamheten kan leda till ökad motivation. Ser man till Bruzelius och Skärvads (2011) teorier om att en individ motiveras av ett behov kan detta vara bra. Om den anställde är medveten om verksamhetens behov och hur den kan bidra till att nå verksamhetens mål, kan det i sin tur resultera i att medarbetaren blir mer motiverad. I samma division har de också satsat på utbildningsdagar för alla som ingår i divisionen, där

man pratat om frågor som rör motivation genom delaktighet. I och med dessa utbildningar synliggörs betydelsen av medarbetarens delaktighet i verksamheten. IP 7 tyckte som flera andra intervjupersoner, att de inte längre pratar om motivation utan att de nu istället pratar om delaktighet, se nedan tillsammans med citat från IP 5.

Man ska vara delaktig, man ska vara engagerad i sitt arbete och ha väldigt klart för sig vad som är verksamhetens mål. Det måste man veta för att det ska bli rätt. (IP7)

Motivera medarbetarna genom att göra dem mer delaktiga i verksamheten, planering och uppföljning. Att dom förstår sitt sammanhang i det stora hela. Det tror jag påverkar motivationen. (IP5)

När vi frågade IP 5 om kompetensutveckling och utbildning kunde vara en motivationsfaktor, svarade hen att det är det för det mesta. Motivationen anser hen uppstår genom att man kan påverka sitt arbete. Med andra ord kan kompetensutveckling och utbildning leda till motivation om dessa innehåller rätt saker som i sin tur leder till att medarbetaren kan påverka sitt arbete. IP 8 anser att kompetensutveckling och utbildning påverkar motivationen i högre grad än lönen, "jag tror att motivation byggs på en inre drivkraft som bland annat tar uttryck i att man utnyttjar ansvar och befogenheter". Därför uppmuntras chefer i organisationen att ge sina anställda ansvar och uppdrag. Hen lyfter också fram att få åka på kurs och utvecklas inom ett specifikt område är något som kan motivera individen. En ytterligare motivationsfaktor som diskuterades var feedback. Eftersom Landstinget arbetar med och utför vård inom flera olika områden, får medarbetarna mycket kontakt med vårdtagarna och dess anhöriga. Detta gör att de får direkt feedback på plats, och inte bara av sina chefer. En snabb feedback är något som motiverar enligt IP 2. Här får medarbetarna se människors behov av vård, och behovet kan leda till ökad motivation enligt Bruzelius och Skärvad (2011). Hen påpekar dock att arbetsgivaren behöver fylla på med annat som kompetensförsörjning. IP 6 avvek något från de andra svaren, genom att säga att motivation är något man i alla fall ska sträva efter. Hen menar att det är något av ett önsketänkande, det är inte alltid att medarbetarna är motiverade och-/eller tycker det är roligt att arbeta. Dock anser hen att det är viktigt att de anställda känner sig motiverade, även om det inte alltid är så. Bruzelius och Skärvad (2011) pratar om en människas olika behov och beroende på vart individen befinner sig i livet, är den i behov av olika saker. Har individen ett större behov utanför arbetsplatsen kan det bli svårt att motiveras genom till exempel kompetensutveckling. IP 6 pratade om behovet av ett innehållsrikt arbete:

Jag menar folk kommer ju inte bara för att beta av sitt jobb, sina arbetsuppgifter för att få lön, utan man vill ju oftast ha ett innehåll som gör att man känner att det är något mer än bara en arbetsuppgift. (IP6)

Gemensamt för de vi intervjuat är att alla tror att kompetensutveckling och utbildning kan vara en motivationsfaktor. IP 8 nämnde att de som arbetar i öppenvården får större tillgång till



kompetensutveckling och utbildningar på grund av att det är enklare att förse dem med det än de som arbetar i slutenvården. I verksamheten så genomförs medarbetarenkäter där man mäter bland annat motivationen i arbetet. I dessa har det visat sig att de som arbetar i öppenvården är motiverade i större utsträckning än de som arbetar i slutenvården. Kompetensutveckling och utbildning verkar där av vara något som motiverar de anställda i Landstinget. Medarbetarenkäterna kan ses som ett sätt för verksamheten att förstå sig på de anställdas behov som Bruzelius och Skärvad (2011) pratar om.

Något som inte blev tydligt genom intervjuerna var vem som bär ansvaret för medarbetarnas motivation. Som vi nämnt ovan berättade IP 2 att det till viss del är arbetsgivarens ansvar att motivera medarbetarna. Samtidigt framgår det av andra intervjuer att medarbetaren ska intressera sig för verksamhetens mål samt engagera sig i sitt arbete. Medvetenheten tillsammans med möjligheten att påverka motiverar medarbetaren. IP 8 pratade om en inre drivkraft som leder till motivation. I dessa fall verkar det vara upp till medarbetaren att motivera sig själv, i alla fall till viss del. Det kan tänkas att motivationen är både arbetsgivarens och medarbetarens ansvar. Arbetsgivaren kan se till att medarbetaren har de förutsättningar som finns för att få använda sin inre drivkraft. Eftersom ansvaret för arbetet ligger på organisationen (Svensson 2011) borde eventuellt också ansvaret för motivationen ligga på organisationen.

#### **4.4 Vikten av kompetensutveckling**

De vi intervjuat är alla överens om att kompetens är ett område som Landstinget arbetar med i stor utsträckning. Det kan bland annat förklaras genom att det är en kunskapsorganisation och att det därför blir naturligt att fokusera på kompetens. En annan förklaring är att verksamheten befinner sig i en bransch som utvecklas konstant och att det därför är viktigt att utveckla medarbetarnas färdigheter i takt med de förändringar som sker för att vara både effektiva och produktiva (Forsslund 2013). Bertels och Savange (1998) lyfter fram att det är viktigt att organisationer främjar individens utveckling för att kunna anpassa sig till nya behov på marknaden. Eftersom Landstinget ser till att kompetensutveckling leder till något för både verksamheten och medarbetaren kan de se kompetensutvecklingen som en konkurrensfördel.

Det handlar om att konkurrera om arbetskraften och då blir det viktigt att få dem att tycka att vi är intressanta som arbetsgivare, genom kvalificerade arbetsuppgifter som kräver kompetenspåfyllnad. (IP5)

Citatet ovan stämmer överens med de teorier som Noe (2010) har om att en organisation behöver utbildning för att kunna konkurrera med andra organisationer på marknaden. Det framgår att organisationen är beroende av att utvecklas, för att verksamheten ska fungera. I och med detta blir det också naturligt att kompetensutveckling får ta stor plats inom organisationen. Det synliggörs även att de arbetar med det som Anttila (1999) kallar kvalitativ och kvantitativ kompetensutveckling. Det kvantitativa kompetensutvecklingen sker i samband

med att dem redan innan rekryteringsprocessen ser över verksamhetens kompetensbehov för att kunna anskaffa nödvändiga kompetenser. Det finns också dokument, vilka beskriver, hur en medarbetare ska kompenseras efter genomförd kompetensutveckling. Den kvalitativa kompetensutvecklingen visar sig genom interna utbildningsdagar och introduktionsprogram, där man delger kunskap beträffande organisationen samt bygger ut individens kontaktnät.

När det är brist på läkare så utbildar man sköterskor att ta delar av traditionella läkaruppgifter. Det stärker dem otroligt mycket och motiverar, vilket i sin tur resulterar i väldigt god kvalitet i arbetet. (IP8)

Att åka på utbildning handlar inte bara om att utvecklas, det är ju mycket hanteringsfrågor också, alltså att ingå olika nätverk. Både lokalt på sin arbetsplats och nationellt. (IP2)

Landstinget arbetar med kompetensutveckling och utbildningar på flera olika sätt. Bland annat så finns det två personer som arbetar med kompetensfrågor i HR-staben. Det finns också en kompetensutvecklingsplan som verksamheten tagit fram och förhåller sig till. Detta kan ses som en typ av synlig kompetensutveckling enligt Anttila (1999). Men eftersom verksamheten är beroende av samt påverkar omvärlden, krävs också en omvärldsanalys som verksamheten ser till för att kunna förutse de behov som de ska kunna fylla. Efter att de analyserat omvärlden och verksamheten i relation till varandra kan de ta till olika åtgärder. Åtgärder de kan ta till är bland annat att rekrytera ny personal som ska fylla en funktion som saknas, kompetensutveckla befintlig personal och även påverka utbildningsinstitut. Om verksamheten ser att det finns en brist på en viss yrkeskategori kan de vända sig till olika universitet och säga att det finns ett behov av bristgruppen och på så sätt påverka universiteten så att de utbildar individer utefter det de saknar. Även detta handlar om det som (Anttila, 1999) beskriver som kvantitativ kompetensutveckling .

Behovet av ökad kompetens i verksamheten försöker man arbeta med i förebyggande syfte men det är samtidigt något som man arbetar med under tiden. I intervjuerna har detta diskuterats och samtliga intervjupersoner har svarat på liknande sätt. IP 8 förklarade att tanken är att man ska jobba med kompetensutveckling på ett förebyggande sätt samtidigt som det framgår att det är först vid brister kompetensen förstärks. IP 2 menar att kompetensförsörjning är ett fortlöpande behov och att det hela tiden krävs att man fyller på med kompetens i verksamheten. Osynlig kompetensutveckling handlar enligt Anttila (1999) om att medarbetaren tar på sig utmanande uppgifter och ansvar och därigenom ökar sin kompetens. Detta blir svårt i en verksamhet som Landstinget där många yrken är styrda utifrån licenser.

Gemensamt för alla intervjuer har varit att samtliga anser att man försöker arbeta förebyggande med kompetensen enligt vår tolkning. IP 4 berättade bland annat att man diskuterar dessa frågor vid medarbetarsamtalen och att arbetsgivaren i en dialog med medarbetaren tillsammans ser vad man i framtiden kan komma att behöva göra. Det handlar

då om kompetensutveckling på individnivå enligt Granberg (2009). I medarbetarsamtalen kan man då prata om vilka utbildningar som kan vara aktuella för medarbetaren så att personen i fråga är redo när ett utbildningstillfälle dyker upp. I dessa fall spelar också nivån på utbildningen in, en utbildning på nationell nivå får verksamheten anpassa sig efter mer än en lokal utbildning. IP 4 berättade också att man idag ser till kompetensutvecklingen redan vid anställningstillfället och att man för en tidig diskussion kring detta. Det rör sig då om en kompetensutveckling på organisatorisk nivå (Anttila, 1999).

Vi försöker bli mer proaktiva. Nu kan man väl se till vad som behövs inför medarbetarsamtalen och redan vid anställningstillfället ibland och börja diskutera det mer redan då. (IP 4)

Under intervjuerna frågade vi om en anställd hade någon möjlighet att påverka sin egen utveckling. De svar vi fick tydde på att medarbetarna kunde detta till viss del. De anställda har möjlighet att i en dialog med närmsta chef diskutera vad de själva anser att de behöver utbildningsmässigt. Det kan ses som en osynlig kompetensutveckling då individen själv tar initiativ till utveckling (Anttila, 1999). Medarbetaren ska dock kunna motivera varför den bör få denna utbildning och först om den går i linje med verksamhetens mål blir det möjligt att genomföra. Flera intervjupersoner påpekade att medarbetarna inte kan komma till sin chef med en önskelista på saker de vill utvecklas inom. IP 1 sa:

Jag skulle ju gärna vilja utveckla mig mer inom golf men de kanske inte organisationen vill eller tycker. Det individen vill måste ju alltid vara kopplat till verksamhetsmålen. Det ska ju gå hand i hand. (IP 1)

När vi i intervjuerna frågade hur urvalet av de som skulle kompetensutvecklas gick till fick vi också svar som liknade varandra. IP 1 förklarade att landstingsplanerna styr detta i viss mån. I landstingsplanerna står det vilka områden som verksamheten ska satsa på och detta grundas på impulser från verksamheten. Detta innebär att verksamheten satsar på det område som behöver utveckla sin kompetens och då blir det medarbetarna inom detta område som kompetensutvecklas. IP 6 tyckte att urvalet främst sker genom att medarbetarna själva söker in. Resten menar hen går per automatik och understryker att det är sällan de bromsar någon från att göra en påbyggnadsutbildning. Hen har inte upplevt någon orättvisa utan förklarar att sorteringsordningen sker rätt automatiskt i och med att de som söker till utbildningarna måste ha en grund att stå på. Sen kan det även finnas de tillfällen då en medarbetare kan bli tilldelad kompetensutveckling inom ett område utan att ha sökt, men detta mer sällan. Det rör sig alltså inte om ett rättvisetänk (Granberg, 2009). Däremot verkar hans förslag om att erbjuda anställda mer befogenheter för att sedan befordra stämman överens bättre med hur Landstinget arbetar med kompetensutveckling (Granberg, 2009).

Under intervjuerna frågade vi intervjupersonerna om de ansåg att de i verksamheten hade tillräckligt med resurser för den önskvärda kompetensutvecklingen. IP 5 ansåg inte att det fanns tillräckliga resurser på grund av att en fungerande ekonomi är en förutsättning. Hade den förutsättningen funnits hade medarbetarna förmodligen ägnat sig mer åt kompetensutveckling menar hen. IP 4 svarade också att det inte finns tillräckliga resurser men ifrågasätter vad som är tillräckliga resurser för en tillräcklig kompetensutveckling. Detta exemplifierar hen med bristen av vikarier eftersom de inte har råd att anställa fler. IP 2 menar att både arbetsgivare och medarbetare skulle vilja göra mer än vad det finns resurser till det fullt ut. Landstinget har ett bra utbud av utbildningar och förmåner till de som genomgår påbyggnadsutbildningar anser IP 6. Hen menar dock att verksamheten hade kunnat erbjuda mer med mer resurser. Detta stämmer bra överens med vad IP 1 svarade, att Landstinget erbjuder mycket kompetensutveckling i förhållande till privat sektor.

Anttila (1999) anser att kompetensutveckling borde få ta en större plats i organisationer och detta verkar vara något som HR-staben i Landstinget håller med om.

Något som däremot kan bli bättre är uppföljningen av kompetensutvecklingen i verksamheten enligt bland annat IP 4. Den uppföljning som finns idag verkar vara lite otydlig, men om en medarbetare genomgått en utbildning förväntas denne redogöra för det som den fått lära sig. Ibland kan medarbetaren få i uppdrag att hålla i en egen utbildning i någon form för andra medarbetare i verksamheten. Då väljer verksamheten med andra ord ut en medarbetare som får åka iväg och sen redovisa för och implementera den nya kunskapen när hen kommer tillbaka. IP 3 nämner att detta sker teamvis i delar av verksamheten. Då väljer chefen ut en person från teamet som får åka. Hen förtydligar detta angående delar av verksamheten genom att berätta att HR-staben inte har samma utrymme och tid att berätta för sina medarbetare på grund av en dålig ekonomi. Uppföljningen för den enskilde medarbetaren sker i medarbetarsamtalen och lönesamtalen. Då går arbetsgivaren och medarbetaren tillsammans igenom utvecklingen och ser så att det varit till nytta för verksamheten. Granberg (2009) anser att en anställd blir frustrerad om den inte får använda den nya kompetensen i verksamheten och detta kan då diskuteras under medarbetarsamtalet. Enligt IP 5 ska en utbildning leda till en skillnad i medarbetarens beteende på arbetsplatsen. IP 2 kallar detta för formell uppföljning. Man ser då till vad medarbetaren fått och hur den använder den kunskapen i arbetet och hur den för det vidare till andra medarbetare.

IP 5 påpekar att de finns någon form av rutiner som man arbetar med när det gäller uppföljning. Då går man bland annat igenom syftet med varför utbildningen genomförs, så att medarbetaren förstår vad som förväntas av denne.

Noe (2010) nämner att en anställd som genomgår en utbildning förväntas använda den nya kunskapen i det dagliga arbetet i organisationen. Genom intervjuerna blev det tydligt att dem förväntar sig mer av medarbetare som kompetensutvecklas. Medarbetaren ska återkoppla, ta större ansvar och mer initiativ. Sen beror det på vilken utbildning det gäller. Går en medarbetare en handledarutbildning så förväntas det att denne är en resurs för medarbetaren och detta är något som tillkommit på senare tid. Går en medarbetare en ledarskapskurs förväntas det att personen blir en bättre ledare säger IP 1. Hen fortsätter att beskriva det som att oavsett vad man blir utbildad inom så förväntas det att arbetssättet efter detta förändras,

man ska bli lite mer effektiv. Något annat som förväntas av en medarbetare som genom verksamheten får en utbildning är att denne förväntas stanna kvar i verksamheten under en period framöver för att "betala tillbaka". IP 8 tror dock att genom att investera i medarbetare genom att till exempel kompetensutveckla dem, så vinner verksamheten en lojalitet. Arbetsgivaren hoppas i alla fall på det även om det inte är något som går att garantera.

#### **4.5 Ansvar till följd av kompetensutveckling**

Till att börja med kan vi genom intervjuerna konstatera att kompetensutveckling ofta leder till någon form av ökat ansvar i verksamheten. Landstinget verkar arbeta mycket med de Prieto (1993) benämner funktionell flexibilitet för att ge medarbetaren förmågor och ansvar. Det kan bland annat leda till att man ska ta ansvar för att delge den nya kompetensen till sina kollegor samt att man får nya arbetsuppgifter inom ramen för sin anställning. Det kan även resultera i att man får en ny befattning. IP 1 berättade att om hen går en utbildning i projektledning så innebär det att hen ska kunna ta ett nytt projekt att ansvara för när utbildningen är genomförd. Då blir det naturligt att utbildningen innebär ett nytt ansvar. Eftersom verksamheten ständigt förändras i och med ny teknologi och nya läkemedel, behöver också medarbetarna utvecklas för att det ska vara möjligt att upprätthålla kompetensen som behövs. Behöver verksamheten någon som tar ansvar för nya områden inom organisationen, utbildas medarbetaren för att kunna ta ansvar. Eftersom kompetensutveckling kan vara väldigt många olika saker, medför det olika mycket ansvar. En enskild kurs, eller en internutbildning vilken utförs på arbetsplatsen, innebär inte lika mycket ansvar som en längre specialistutbildning. I Landstinget arbetar man mycket med ansvarsområden och då är olika medarbetare ansvariga för olika områden. IP 7 säger att varje medarbetare förväntas ta någon ansvarsdel och att det ingår i jobbet. Vi frågade IP 2 om man kunde likställa det ökade kravet på en anställd som tillkommer efter kompetensutveckling med ansvar och hen svarade:

Det är så jag menar, man får ta ett större ansvar när man... man får göra mer eller det förväntas att man ska ta ett större ansvar och göra mer. Det gör ju de flesta medarbetarna. (IP2)

När en medarbetare får ökat ansvar efter att ha fått någon form av kompetensutveckling så innebär det inte att befattningar, beskrivningar eller befogenheter förändras enligt IP 4. Om en medarbetare utbildas inom det område den normalt sätt arbetar inom är det något som enbart förbättrar prestationerna. Sen kan det visa sig att personen utvecklats och gör ett bättre arbete som gynnar verksamheten och då kan det vara något som leder till en ökad lön vid lönesamtalet. IP 4 säger "det finns ett underliggande antagande som säger, att om en anställd gör något så ska den få betalt för det. Detta är något som kan bli jobbigt för både arbetsgivare och arbetstagare". IP 6 förklarar att olika områden i verksamheten innebär olika mycket ansvar och olika typer av ansvar. En barnmorska som är med vid en födsel har ett stort ansvar gentemot de inblandade och en distriktsköterska som arbetar med analyser och diabetes har en

annan form av ansvar. I båda fallen är det arbetsuppgifter som kräver utbildning, vilket leder till ansvar och ansvaret i och med denna utbildning leder till en högre lön.

Vi frågade intervjupersonerna om de ansåg att en medarbetare kan få för stort ansvar efter kompetensutveckling och det verkar som att de upplever det på olika sätt då svaren skiljer sig åt, se IP 8 och IP 7 nedan. IP 8 ansåg att det kunde bli ett för stort ansvar på individen i vissa sammanhang. Det skulle kunna vara när en person besitter en unik kompetens som de övriga i verksamheten saknar. Detta skulle innebära att när denna medarbetare inte är på arbetet finns det ingen som kan ta över ansvaret. Känslan av att inte kunna vara kvar på arbetet alla timmar på dygnet tror hen kan bli tung för medarbetaren. Däremot tror hen inte att en medarbetare lider av för mycket kunskap. Det är dessutom medarbetaren själv som avgör om denne vill dela med sig av sin kunskap till andra medarbetare. I så fall minskar bördan. Enligt Aronsson et al (1994) är det vad individen bidrar med till organisationens måluppfyllelse som avgör medarbetarens ekonomiska värde. Genom att besitta viktig kompetens som leder till goda resultat kan medarbetaren tänkas ha ett högre ekonomiskt värde än om den delger all sin kunskap till andra. Intervjuperson 1 understryker att nya system tar tid att implementera och att detta för en tid kan göra att det blir tungt för medarbetaren. Hen menar dock att det oftast är individen själv som efterfrågar kompetensutveckling och förtydligar detta genom att säga:

I det stora hela så tror jag att man går till sig själv. Behöver jag en utbildning eller utvecklas inom något? Det är ju för att jag som individ vill utvecklas, och då vill ju jag ha lite ansvar och krav också. (IP 1)

IP 7 ansåg däremot att kompetensutveckling inte kan leda till för mycket ansvar. En medarbetare förväntas ta någon del, något ansvarsområde som vi nämnt ovan. Hen menar att detta ansvar ingår i arbetet. Det som skulle kunna innebära komplikationer är om medarbetaren anser att det inte passar in så bra i livet att ta ansvar som det ser ut vid det specifika tillfället. IP 4 anser att det finns en risk med för mycket kompetensutveckling snarare än för mycket ansvar. För mycket kompetensutveckling kan bli fel om det inte är tydligt vad den är till för. Det behöver också finnas tillräckligt med uppdrag för en medarbetare som kommer tillbaka efter utbildning. IP 6 säger att det finns en risk med att medarbetaren känner att den inte får använda det man kan i sitt arbete. Verksamheten behöver därför kunna erbjuda ansvar, annars kan medarbetaren bli omotiverad och söka sig till en annan arbetsplats.

Ett ökat ansvar till följd av kompetensutveckling innebär inte alltid kompensation i form av befattning eller löneförhöjning enligt intervjupersonerna. IP 6 menar att ett ökat ansvar för yrkesgrupper där utbildningen genomförs för att medarbetaren ska kunna ta större ansvar innebär en högre lön. Dock ändras befattningar ofta i dessa sammanhang, till exempel om en sjuksköterska utbildar sig till distriktsköterska. Det är ingen stor löneförhöjning, men en liten. IP 8 berättade att om en medarbetare tar på sig ett tyngre ansvar är detta något som motiverar en löneförhöjning mer. IP 5 pratade om andra saker som kan ses som någon form av

kompensation så som att medarbetaren blir mer attraktiv på arbetsmarknaden och bättre prestationer.

#### **4.6 Människan som resurs och medarbetare**

Majoriteten av intervjupersonerna upplever att medarbetare ses som en resurs. De betonar att de inte benämner medarbetare som en resurs ute i verksamheten, då det kan upplevas på olika sätt. En del anställda kan känna sig som en bricka i spelet, som produktionsresurser enligt IP 1. Detta är något verksamheten försöker att undvika då man strävar efter att medarbetarna ska må bra och kunna prestera. Enligt IP 6 är begreppen inom personalekonomi förlegade då de kom under 1990-talet. När de kom ledde de till ett medvetet tänk kring ekonomi som inte funnits i verksamheten tidigare. Det är något som idag är mer invävt i verksamheten. De anställda kallas idag för medarbetare istället för resurser, det har skett en begreppsförändring. Medarbetaren värderas nu också högre än vad den gjort i verksamheten tidigare. Det har innan varit ett större chefsfokus men nu försöker man se verksamheten som en familj där alla medlemmar är viktiga. Men synen på den anställde som en resurs stämmer överens med Aronsson et al (1994) teorier.

Ja de måste jag verkligen säga, att det är jätteviktigt att se medarbetaren som en resurs. Vi kan ha hur mycket fina apparater som helst, men har vi inte personal som kan hantera dem så står vi där ändå. (IP 7)

Vi frågade om det läggs störst resurser på human,- eller realkapitalet i verksamheten och utifrån de svar vi fick kan vi säga att det läggs större resurser på humankapitalet. Organisationen tar alltså den hänsyn som behövs till individen enligt Aronsson et al (1994). Det fanns flera anledningar till detta. IP 5 menade att det läggs störst resurser på humankapitalet eftersom verksamheten arbetar med människor och producerar tjänster. Det är då viktigt att det humana kapitalet fungerar som det ska, att medarbetarna mår bra och att de presterar det de ska. Detta begränsas dock av ekonomin då verksamheten finansieras av staten. IP 8 förklarade att det läggs olika mycket resurser på olika avdelningar. Där de arbetar, på HR-avdelningen läggs det störst resurser på det humana kapitalet då de endast har en dator, telefon och papper som resurser. De som arbetar med operationer upplever dock förmodligen att det läggs större resurser på realkapitalet på grund av att vården är uppbyggd på tekniker, robotar, röntgen med mera. Hen understryker dock att med 7000 anställda så är förmodligen humankapitalet det viktigaste. Detta stämmer överens med den upplevelse som IP 1 hade. Både IP 6 och IP 2 tar upp att det är personalen som är den största kostnaden för Landstinget och då är det till det humana kapitalet som de största resurserna går. Av de åtta personer vi intervjuat var det en som avvek IP 3. Hen ansåg inte att det läggs mest resurser på humankapitalet utan att fokus ligger på något annat.

Alltså vi har ju inte tillräckligt med resurser överhuvudtaget för den verksamhet vi bedriver. Men det är ju inte humankapitalet vi lägger mest fokus på. Det är ju lite konstigt eftersom det här är en kunskapsorganisation. (IP3)

De vi intervjuat verkar vara positivt inställda till att se medarbetarna i verksamheten som resurser. Även om medarbetaren ses som en resurs så finns det utvecklingspotential inom arbetet. Autonomiprincipen (Aronsson et al, 1994) är alltså något som beaktas i verksamheten, då medarbetarna ges möjlighet att utvecklas. Det finns också möjlighet till personlig utveckling. Att se medarbetaren som en resurs och hantera den som en sådan är okej så länge det finns ett humant perspektiv. Det går dock ej att komma ifrån att en medarbetare kostar pengar och producerar något i verksamheten som i sin tur måste se till siffror. IP 1 påpekar att alla individer vill känna sig som en resurs som används till att uppnå något större i ett sammanhang. Medarbetaren kan dock i vissa fall känna sig som en produktionsresurs, bricka i spelet när det till exempel saknas personal och personen i fråga får arbeta utöver sin ordinarie arbetstid. Om man istället ser till de som arbetar i de nya operationshusen så delar de förmodligen inte samma uppfattning.



## **5. Sammanfattande diskussion**

### **5.1 Slutsatser**

#### **5.1.1 På vilket sätt stämmer uppdelningen av mjukt och hårt personalarbete i teorin överens med hur det praktiskt upplevs i en verksamhet?**

Till en början går intervjupersonernas uppfattning om vad som är hårt och mjukt personalarbete i linje med det HRM klassar som hårt och mjukt. Det hårda uppfattas vara det som är reglerat i verksamheten och leder till att medarbetaren upplever att den behandlas rättvist. Det är också detta som ligger till grund för att det mjuka personalarbetet ska fungera i verksamheten. Mjukt personalarbete är de åtgärder som gör att medarbetarna i verksamheten accepterar det hårda delarna av personalarbetet. De mjuka delarna har främst benämnts som bemötande och förhållningssätt. Utgår vi ifrån denna uppdelning av hårt och mjukt personalarbete kan vi konstatera att verksamhetens strategier tillhör det hårda då de är reglerade och standardiserade. Det framgår att det idag finns strategier för hur de inom verksamheten ska arbeta med anställda. Det finns dock en uttryckt önskan om att personalstrategin i verksamheten ska bli ännu mer standardiserad och strikt, att den ska bli ännu hårdare. Detta menar intervjupersonerna skulle leda till något positivt trots att den behandlar verksamhetens mänskliga resurser. Detta kan bero på att man ser det som att de hårda personalarbetet ligger till grund för att det mjuka ska fungera. Om en chef har ett bra bemötande och förhållningssätt kan denne genom sin framtoning göra att det hårda personalarbetet uppfattas mjukt. Det hjälper då chefen att ha tydliga riktlinjer för vad som ska genomföras och på vilket sätt.

Att de inom verksamheten ser de anställda som resurser är något som intervjupersonerna anser vara bra. Dels för att en kostnadsmedvetenhet behövs för den ekonomiska situationen men också för att medarbetarna på så sätt uppmärksammas. Att som medarbetare i verksamheten bli sedd kan upplevas som mjukt. Om vi kopplar samman HRM med personalekonomiska teorier blir resultatet att medarbetaren är en resurs som ingår i verksamhetens strategier. Håller vi kvar vid definitionen av hårt personalarbete som det reglerade och standardiserade, blir då allt personalarbete hårt. Vi väljer däremot att inte kommentera detta ytterligare då vi i studien endast fokuserat på delar inom det mjuka personalarbetet.

#### **5.1.2 Hur upplevs kompetensutveckling i relation till uppdelningen av mjukt och hårt personalarbete?**

Kompetensutveckling är direkt kopplat till organisationens behov och resultat, det är enligt både tidigare studier och intervjupersonerna nödvändigt för att verksamheten ska överleva. Det är inte av vårt intresse att se kompetensutveckling som något negativt, tvärtom.

Kompetensutveckling är en stor del av verksamhetens framgång och på grund av dess nödvändighet bör tillhöra begreppet hårt personalarbete.

Den anställdas individuella utvecklingsplan är kopplad till organisationens övergripande strategier, vilka påverkas och regleras av politiska beslut. I och med detta är det organisationens behov som står i centrum och syftet med kompetensutveckling är att den ska leda till ökad effektivitet och produktivitet. Det kan då ses som en planerad och strategisk aktivitet för att bibehålla konkurrensfördelar. I och med att det är viktigt för en kunskapsbaserad organisation att ständigt anpassa sig till de förändringar som sker i omvärlden, krävs det att medarbetarna besitter rätt kompetens för att säkerställa konkurrensfördelar. Ser vi kompetensutveckling som ett verktyg att motivera medarbetarna i verksamheten leder det till att de anställda tillgodoser verksamhetens behov. Förhoppningsvis leder det också till att den anställde i det individuella fallet upplever att den tillgodoser sina egna behov och önskemål om ett gott arbete. Detta är dock ej verksamhetens syfte med kompetensutveckling. Detta styrks av att verksamheten gått ifrån begreppet motivation för att istället arbeta med delaktighet. Delaktigheten i sin tur kan leda till motivation, men de behöver nödvändigtvis inte göra det. Vi tycker oss i och med detta se en förflyttning av ansvaret för medarbetarens motivation. Utbildning i delaktighet gynnar verksamheten då medarbetaren i många fall blir motiverad av att se vad den gör för verksamheten i stort med sin egen insats. En motiverad medarbetare tar på sig ett större ansvar och bidrar mer till verksamhetens syfte.

De som arbetar i verksamheten kan delvis påverka sin egen kompetensutveckling i dialog med närmsta chef i de standardiserade medarbetarsamtalen. Dock endast inom ramen för organisationens behov. Kan medarbetaren motivera att den efterfrågade kompetensutvecklingen kan komma att gynna verksamheten övervägs detta. Om medarbetaren sedan genomgår en kompetensutveckling är detta i syfte att tillfredsställa verksamhetens behov. I många fall gynnar det också medarbetaren som individ. Att få ta ett större ansvar, få nya befogenheter och en större förståelse för den verksamhet den anställde arbetar i, är ofta något som uppskattas.

Den främsta anledningen till att en verksamhet kompetensutvecklar sina anställda är för att förse verksamheten med de kompetenser som behövs för att överleva. Verksamhetens behov och mål står i centrum när beslut tas gällande kompetensutveckling.

## **5.2. Diskussion**

Det är tydligt att kompetensutveckling är något som behövs i verksamheten. Detta för att det är en kunskapsorganisation som befinner sig inom en bransch som utvecklas konstant. Detta beror på att samhället i stort har gått från att präglas av industriarbete till organisationer där individens kompetens är en av de främsta konkurrensfördelarna (Granberg, 2011: Jenkins & Delbridge, 2013: Bertels & Savange, 1998). Kompetensutveckling kan klassas som både hårt och mjukt personalarbete enligt intervjupersonerna. Det som gör att det uppfattas som hårt är att det är reglerat och utvecklingsplanerna är en del av organisationens övergripande

strategier. Dock kan det uppfattas som mjukt i en kontext av lärande, kommunikation och motivation (Granberg, 2011). I de fall där verksamheten kompetensutvecklar medarbetare för att uppnå verksamhetsmål och behov kan det anses vara hårt på grund av att verksamheten sätts framför individen. Kompetensutvecklas medarbetaren för individens skull skulle det kunna uppfattas som mjukt. Samtidigt framgår det att medarbetarna i verksamheten kompetensutvecklas inom ramen för verksamhetens behov. Verksamheten reglerar vem som ska kompetensutvecklas utifrån det som Aronsson et al (1994) kallar autonomiprincipen. Det kan framstå som hårdare än om man arbetat utifrån rättvisepincipen vilken medför en känsla av uppmärksamhet för medarbetarna, då det kan upplevas som att alla blir sedda. Eftersom den ekonomiska situationen i verksamheten i nuläget inte är god är dock detta inte något som är av relevans. Med en bättre ekonomi skulle verksamheten kunna göra mer än vad de gör idag och få kompetensutveckling att framstå som mjukare.

Feedback var något som intervjupersonerna kopplade till mjukt. Ser vi till uppföljning av kompetensutveckling i verksamheten och likställer detta med feedback, skulle det vara något som gör att kompetensutvecklingen uppfattas som mjukt personalarbete. Samtidigt sker uppföljningen av kompetensutveckling i standardiserade och reglerade medarbetarsamtal, vilket återigen gör att det kan kopplas till intervjupersonernas samt Jenkins och Delbridge (2013) definition av hårt personalarbete. Det kan också tänkas vara resultatet av kompetensutvecklingen som bestämmer om det tillhör hårt eller mjukt personalarbete. Resulterar det i att medarbetaren får ökade befogenheter och ökat ansvar inom ramarna för vad som anses vara önskvärt av denna, är det att anse som mjukt personalarbete. Om det istället resulterar i att medarbetaren får för mycket arbetsuppgifter, för stort ansvar eller om medarbetaren blir överutbildad utan att få använda sin nya kompetens, är det att anse som hårt personalarbete. Det är utifrån detta viktigt att överväga hur mycket ansvar en medarbetare ska ta i verksamheten. Risken finns att det blir både för mycket och för lite om det inte tas med i beaktande. Det är alltså viktigt att det finns nytt ansvar att ta för en medarbetare som genomgått kompetensutveckling och därför är det viktigt att kompetensutvecklingen går i linje med verksamhetens behov, både för individen och verksamheten. Alltså är det verksamhetens behov som styr vad medarbetaren ska kompetensutvecklas inom, ett taktiskt drag för att nå verksamhetens mål. Detta är därför att anse som ett hårt personalarbete då det inte är upplevelsen som styr utan strategier och planer för att uppnå verksamhetsmål. För att detta ska accepteras är det dock av vikt att medarbetarna upplever att detta sker på ett mjukt sätt. Attityderna och förhållningssätten kring kompetensutvecklingen behöver vara mjuka. Man kan alltså säga att det hårda personalarbetet är till för verksamheten och det mjuka personalarbetet för medarbetarna.

Genom att göra medarbetarna införstådda med verksamhetens mål och behov, motiveras dem till att arbeta för att uppfylla dessa. Då medarbetaren är motiverad verkar arbetet vara av mjukare karaktär än vad det är för någon som är omotiverad. Det har dock genom intervjuerna blivit tydligt att det är svårt att motivera alla medarbetare på samma sätt då individer motiveras av olika saker.

Vår studie visar att begreppet mjukt personalarbete per Granbergs (2011) definition bör ifrågasättas då kompetensutveckling som är en del av det, övervägande uppfattas som hårt

personalarbete. Vi föreslår att begreppet mjukt istället ska kopplas samman med upplevelsen av kompetensutveckling då det kan uppfattas som både mjukt och hårt. Det har genom studien blivit tydligt att det mjuka personalarbetet är förhållningssättet mellan verksamhet och anställda vilket skiljer sig från det kompetensutveckling idag är. Detta på grund av att kompetensutveckling är en stor del av verksamhetens strategier. Kompetensutveckling är idag ett sätt för verksamheter att uppnå verksamhetsmål och resultat genom effektivitet och produktivitet som Forslund (2013) talar om. Detta leder till att verksamheter kompetensutvecklar sina anställda i syfte att gynna verksamheten och inte den anställde. I många fall upplever den anställde dock att kompetensutveckling är något som motiverar och leder till ett gott arbete vilket sammanfaller med Granberg (2011). Det är den upplevda känslan av motivation och självförverkligande som bör klassas som mjuk. Det visar sig också i denna studie att verksamheter idag behöver arbeta med kompetensutveckling för att överleva på en konkurrerande marknad. Det blir då tydligt att verksamhetens arbete med kompetensutveckling främst sker för verksamhetens egen skull och inte medarbetarens. Vi har i vår studie enbart fokuserat på delar inom mjukt personalarbete så som kompetensutveckling och motivation. För att styrka den föreslagna begreppsörflyttningen från kompetensutveckling till upplevelsen av kompetensutveckling, skulle alla delar av mjukt personalarbete kunna ifrågasättas. Kanske denna uppdelning av personalarbete kan tas bort helt? Då skulle det mjuka personalarbetet istället kunna vara upplevelsen av personalarbetets alla olika delar. Detta kräver dock att alla mjuka delar av personalarbete ifrågasätts.

### **5.3 Förslag på framtida forskning**

Vi har i vår studie enbart fokuserat på delar inom mjukt personalarbete så som kompetensutveckling och motivation. För att styrka den föreslagna begreppsörflyttningen av mjukt personalarbete från kompetensutveckling till upplevelsen av kompetensutveckling, skulle alla delar av mjukt personalarbete kunna ifrågasättas. Kanske kan denna uppdelning av personalarbete tas bort helt? Då skulle det mjuka personalarbetet istället kunna vara upplevelsen av personalarbetets alla olika delar. Detta kräver dock att alla mjuka delar av personalarbete ifrågasätts.

## 6. Referenser

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2012). *Kreativ metod: skapa och lösa mysterier*. Malmö: Liber.

Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlid.

Aronsson, T., Björk, S. & Malmquist, C. (1994). *Personalekonomi och etik*. Stockholm: Arbetskyddsmyndigheten.

Bertels, T. & Savage, C. M. (1998). Tough questions on knowledge management. I Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. *Knowing in firms* (red.) [Elektronisk]. London: SAGE Publications Ltd.

Blacker, F., Crump, N. & McDonald, S. (1998). Knowledge, organizations and competition. I Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. *Knowing in firms* (red.) [Elektronisk]. London: SAGE Publications Ltd.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. M. (2009). Human resource management: scope, analysis and significance. *Oxford handbooks online*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Byström, E. (2010). Effekter av kompetensutveckling. I Kock, H. (red.) *Arbetsplatslärande*. Lund: Studentlitteratur.

Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. Malmö: Liber AB.

Dysvek, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2016). Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*. (31)1, 50-60. Dio: <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0117>

Ellerstöm, P-E. (2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I Ellerström, P-E. & Hultman, G. (red.) *Lärande och förändring i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Ely, M., Anzul, M. & Ljungman, C. G. (1994). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. Malmö: Liber
- Granberg, O. (2009). *Lära eller Läras: om kompetens och utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2011). *PAOU*. 8. uppl. Stockholm: Natur och kultur.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?*. Lund: Studentlitteratur.
- Kock, H. (2010). Kompetensutveckling. I Kock, H. (red.) *Arbetsplatsenslärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Jenkins, S. & Delbridge, R. (2013). Context matters: examining “soft” and “hard” approaches to employee engagement in two workplaces. *The international journal of Human resource management*. (24)14, 2670-2691. dio: 10.1080/09585192.2013.770780
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2011). *Intervjumetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, A.K. (2009). *Metod helt enkelt*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management*. Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin (2016). Ansvar. <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/ansvar> [2016-04-21]
- Naquin, S. & Holton, E. (2003). Motivation to improve work through learning in human resource development. *Human Resource Development International*, (6)3, 355-370. DOI: 10.1080/13678860210154431
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidsson, B. (2011). *Human resource development*. Lund: Studentlitteratur.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* [Elektronisk]. 5. uppl. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Prieto, C. (1993). The management of the work-force: A sociological criticism of prevailing fashions. *The international Journal of Human Resource Management*, (4)3, 611-630. dio: 10.1080/09585199300000039

Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Starrin, B. & Svensson P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Storey, J. (2007). *Human Resource Management: a critical text* [Elektronisk]. 3. uppl. London: Thomson Learning.

Storey, J. (2015). *New perspectives on human resource management* [Elektronisk]. New York: Routledge.

Svensson, L.G. (2009). Arbete och Kompetens. I Berglund, T. & Schedin, S. (red.) *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L.G. (2011). Profession, organisation, kollegialitet och ansvar. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 18(4), 301-319. <http://svt.forsa.nu>

Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of Management*. (34)1, 53-73. doi: 10.1111/1467-6486.00042

Ulfsdotter Ericsson, Y. (2013). *Personalvetenskap som förhållningssätt*. Stockholm: Liber.

## **7. Bilagor**

### **7.1 Intervjuguide**

#### **Vad arbetar du med?**

##### **Hur arbetar ni med personal i er organisation?**

Finns det en tydlig strategi?

Hur är strategin utformad?

Hur efterföljs strategin?

Är ni bekanta med begreppet HRM?

##### **Vad är hårt respektive mjukt personalarbete för dig?**

Kan man säga att ni delar in personalarbetet i hårt och mjukt?

Skulle du säga att kompetensutveckling och utbildning är mjukt? - för individen eller organisationen?

Vilken del skulle du säga att ni prioriterar i er organisation?

##### **Mäter man de anställdas prestationer på individnivå eller gruppnivå i er organisation?**

Hur mäter ni prestationerna?

##### **Arbetar ni med motivation i er organisation? -**

På vilket sätt arbetar ni med motivation i så fall?

Är kompetensutveckling en uttalad motivationsfaktor? -

##### **Har man sett några andra konsekvenser av personalutveckling?**

##### **Skiljer ni på individens och organisationens behov av utveckling eller sammanfaller dessa?**

##### **Har en anställd någon möjlighet att påverka sin egen utveckling?**

Hur ser den kommunikationen ut?

Hur arbetar ni med kompetensutveckling i er organisation?

Har ni tillräckligt med resurser för den önskvärda kompetensutvecklingen av individen/organisationen?

Hur sker urvalet av de anställda som ska kompetensutvecklas?

Hur följer ni upp kompetensutveckling?

##### **Arbetar ni inom Landstinget mycket med kompetensutveckling och utbildning?**

Arbetar ni med kompetensutveckling som en förebyggande faktor eller som ett komplement när det behövs?

Beskriv vad som förväntas av en anställd som genomgår kompetensutveckling.

Hur är det med ansvarsbiten?



Hur kompenseras detta? Befattning, befogenheter, lön.

**Sker kompetensutvecklingen på individnivå eller gruppnivå?**

**Ser du/ni någon ytterligare effekt av kompetensutveckling än det praktiska resultatet?**

**Arbetar er organisation uttryckligt med personalekonomi som begrepp och delar man in organisationen i human och realkapital?**

Om ni gör det, vart skulle du säga att de flesta resurserna läggs?

Ser du någon fördel med att se anställda som en resurs?