



**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN**

FRAMTIDENS KOMPETENSER

En kvalitativ studie om HR-medarbetares kompetensgap

Alice Nilsson & Sabina Olsson

Examensarbete	15 hp
Program	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Mikael Nilsson
Examinator:	Mattias Nylund

Abstrakt

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Mikael Nilsson
Examinator:	Mattias Nylund
Nyckelord:	HR, kompetens, framtid, globalisering, kompetensgap

- Syfte:** Syftet med denna studie är att utifrån HR-medarbetares uppfattningar granska hur de tror att deras arbete kommer att förändras i framtiden samt vilket kompetensgap som föreligger för att på så vis utröna viktiga utvecklingsinsatser.
- Teori:** Som teoretisk referensram har studien utgått ifrån teorier kring hur organisationer kommer att förändras och vilka HR-kompetenser som är av vikt, nu och i framtiden. Detta för att få en förståelse för de utmaningar organisationer står inför. Teorin kommer framförallt från Dave Ulrich som är en ledande forskare inom ämnet.
- Metod:** En kvalitativ ansats användes och datainsamlingsmetoden bestod utav enkäter vilka utfördes via webben. Metoden valdes eftersom det eftersträvades att erhålla svar från ett så stort antal respondenter som möjligt. Detta för att få en övergripande bild av situationen.
- Resultat:** Resultatet visar att HR-medarbetare saknar kompetenser för att utföra sitt arbete inom samtliga områden som undersökts, vissa mer och andra mindre. Det visar även att de flesta respondenter tror att deras arbete kommer att förändras inom de närmaste tre åren och att arbetet kommer bli mer strategiskt och mindre administrativt. De tre mest framträdande kompetenser som HR-medarbetare anser att de saknar för att utföra sitt arbete idag och för att kunna möta framtidens krav är kompetenser inom strategiskt arbete, affärsförståelse och förändringsarbete. Detta innebär att HR-medarbetare främst behöver utbildas inom dessa tre områden för att kunna möta de krav framtiden ställer.

Förord

Här vill vi passa på att tacka företag X för att vi har fått möjlighet att genomföra vår studie hos dem. Det har varit otroligt givande och vi hoppas på att vår studie kommer till nytta i företagets projekt. Vi vill även rikta ett varmt tack till vår kontaktperson som hjälpt oss från början till slut och varit ett värdefullt bollplank!

Sedan får vi inte glömma alla respondenter som tagit sig tid att svara på enkäten och därmed hjälpt oss att genomföra vår studie, inte heller vår handledare Mikael som bidragit med sin expertis och viktiga input.

Tack!

Alice Nilsson & Sabina Olsson

Göteborg den 29 maj 2015

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Arbetsmarknaden förändras	1
1.1.2 HR-arbetet omvandlas	1
1.1.3 HR-kompetenser	2
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställning	2
1.4 Ytterligare bakgrund	3
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Disposition	3
2. Teori	3
2.1 HR-arbete i framtiden	4
2.2 Kompetens	5
2.2.1 Affärsförståelse	6
2.2.2 Teknologi	6
2.2.3 Personlig trovärdighet	7
2.2.4 Förändringsexpert	7
2.2.5 Strategiskt arbete	7
2.2.6 Organisationsförmåga	8
2.2.7 Talang management	8
2.2.8 Innovatör och integratör	8
3. Metod	9
3.1 Urval	9
3.2 Enkäter	9
3.3 Tillvägagångssätt och bearbetning	10
3.4 Etiska aspekter	11
3.5 Reliabilitet och validitet	11
3.6 Kritiska reflektioner	12
4. Resultat & analys	12
4.1 Saknade kompetenser idag	13
4.1.1 Affärsförståelse	13
4.1.2 IT & Sociala medier	14
4.1.3 Personlig trovärdighet	16

4.1.4 Förändringsexpert	17
4.1.5 Strategiskt arbete.....	18
4.1.6 Organisationsförmåga	19
4.1.7 Talang management	20
4.1.8 Innovatör & integratör	21
4.2 Förändrade arbetsuppgifter	22
4.2.1 Läggas till.....	22
4.2.2 Tas bort	23
4.3 Saknade kompetenser inför framtiden	24
5. Diskussion & slutsatser	25
5.1 Kompetenser HR-medarbetare främst anser att de saknar för att utföra sitt arbete idag och för att möta framtidens krav.....	25
5.2 Metoddiskussion.....	27
5.3 Egna reflektioner	28
5.4 Vidare forskning	29
6. Referenser	30
6.1 Litteraturreferenser	30
6.2 Elektroniska referenser	30
Bilaga 1 - Enkät.....	31
Bilaga 2 – Informationsbrev.....	37

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Arbetsmarknaden förändras

Enligt Amechi och Long (2014) blir världen allt mer oförutsägbar och i en värld där globaliseringen fortsätter att öka behöver organisationer hålla sig uppdaterade för att inte hamna på efterkälken. Konkurrenssituationen i många branscher blir tuffare och för att vinna kunder måste organisationer ligga i framkant vad gäller exempelvis trender, tekniker, produkter etcetera och de organisationer som kan och är duktiga på att anpassa sig efter förändringar är de organisationer som kommer att konkurrera ut allt motstånd (Amechi & Long, 2014).

Ulrich, Brockbank, Younger, Ulrich (2013) förklarar hur dagens organisationer har förändrats till följd av den ökade globaliseringen. Även Gratton (2011) menar att arbete, organisationer och medarbetare kommer att förändras och att det vi känner till om hur vi arbetar idag inte kommer att se likadant ut i framtiden. Brockbank (2013) beskriver att denna dramatiska, globala omvandling som sker på arbetsmarknaden i hög grad påverkar HR-arbete. För att organisationer skall kunna utvecklas i takt med omvärlden menar Boudreau och Ziskin (2011) att HR har en avgörande roll och måste reagera därefter.

1.1.2 HR-arbetet omvandlas

HR-arbete har omvandlats till att bli mer strategiskt i organisationer. Konceptet benämns som HR-transformation och kom som en färdig paketlösning i form av en så kallad shared-service-organisation vilken innefattar både centrala enheter så som service- och expertenheter samt HR Business Partners. Grundtanken är att det transaktionella HR-arbetet skall standardiseras i en serviceenhet för att på så sätt skapa mer tid för det transformativa arbetet som ger mer värde för organisationen. Shared-service-organisationen förekommer idag i allt fler verksamheter men kan variera i utförande. Det har skapats en generell modell: Service Delivery Model (SDM) som beskriver arbetsfördelning, alltså hur och var olika frågor och ärenden skall behandlas. HR-funktionen tillhandahåller i sin tur tjänster via antingen självservice, service- eller expertenheten beroende på vad för typ av ärende som efterfrågas. HR Business Partners roll i organisationen är att arbeta operativt mot linjechefer och medarbetare, vara chefers "högra hand" i strategiska frågor som rör den lokala verksamheten samt ha nära kontakt med service- och expertenheter. HR-funktionen i helhet skall fokusera på resultat och kundens behov, utbudet skall alltså anpassas efter vad chefer och medarbetare samt externa kunder efterfrågar och inte tvärtom. Författarna menar att HR-funktionen skall byggas "from the outside in". Den ledande författaren inom ämnet är Dave Ulrich som återkommer frekvent i de flesta sammanhang där konceptet behandlas. Han var den som lyckades med att ta idéerna utanför klassrummen och införa dem i sin kontext (Boglind, Hällstén, & Thilander, 2013). Ulrich (2013) menar att eftersom världen inte är statisk och förändring sker kontinuerligt innebär det att HR-medarbetare bör besitta vissa specifika kompetenser. White och Younger (2013) beskriver också att den ökade globaliseringen och det ökade förändringsarbetet för organisationer innebär att nya kompetenser för HR-medarbetare krävs och att dessa blir mer lika världen över. Se vidare avsnitt 2.2 för definition av kompetensbegreppet.

1.1.3 HR-kompetenser

För att lyckas i en föränderlig värld bör organisationer satsa på att utveckla HR-medarbetares kompetenser. Enligt en studie av Ulrich, Younger, Ulrich och Brockbank (2012) står HR-medarbetares kompetens för 10 % av företagets framgång. Den stora utmaningen ligger i att säkerställa HR-medarbetares yrkeskompetens och organisationseffektivitet för en fortsatt hög prestanda. Under de senaste 25 åren har HR-medarbetare fått större inflytande som affärspartners och forskare är optimistiska till HR:s framtida roll inom organisationer. De organisationer som ligger i framkant har HR-medarbetare med de rätta kompetenserna (Ulrich et al. 2012).

Under våra tre år på Personalvetarprogrammet har vi läst flera olika kurser vilka har behandlat olika aspekter av HR-arbete och kompetensbegreppet har genomsyrat många av dem. Vi har fått lära oss att HR är ett brett arbete vilket innefattar många olika arbetsuppgifter och kompetenser. HR-arbete beskrivs av många som en av de viktigaste delarna av en organisation då det är av stor vikt att se till att de anställda utvecklas för att kunna möta kommande utmaningar. En av HR:s mest centrala uppgifter är att se till att medarbetarna besitter rätt kompetenser för organisationen, men något som vi uppfattar ofta glöms bort är det faktum att även HR-medarbetare behöver utvecklas och utbildas på samma sätt som medarbetarna i organisationen.

Vår studie kommer att bidra till att belysa vilket kompetensgap HR-medarbetare står inför, både nu och i framtiden. Därför är studien av relevans för personalvetare då det är av vikt att veta vilka kompetenser omvärlden efterfrågar för att kunna möta framtidens krav på bästa sätt. Studien kan ses som ett komplement till tidigare forskares resultat då vi undersökt vilka kompetenser HR-medarbetare saknar baserat på andra studier.

1.2 Problemformulering

Den aktuella organisationen är ett globalt företag som är ledande i sin bransch. Företaget arbetar kontinuerligt med att förbättra och utveckla sin verksamhet för att ligga i framkant och vara en trendsättare. Detta innebär en ständig jakt på kunskap kring hur framtiden kommer att se ut och det gäller därför att vara uppdaterad i den globala marknaden. En del av organisationens utvecklingsarbete innefattar därför att säkerställa HR-avdelningens framtida kompetenser. HR-avdelningen på företaget är omfattande, HR-medarbetarna arbetar globalt i flera olika länder och det är av vikt för organisationen att de besitter den kompetens som behövs för att möta omvärldens efterfrågan. Ulrich (2013) menar att i en värld med ökande förändring, mer komplexitet och större konkurrenskraft är behovet att identifiera framtida HR-kompetenser avgörande för att HR skall kunna bidra till organisationens framgång. För att veta vilka utbildningsinsatser som behövs sättas in är det därför av stor vikt att undersöka vilka kompetenser HR-medarbetare saknar idag och vilka kompetenser som är avgörande för dem i framtiden.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att utifrån HR-medarbetares uppfattningar granska hur de tror att deras arbete kommer att förändras i framtiden samt vilket kompetensgap som föreligger för att på så vis utröna viktiga kompetensutvecklingsinsatser.

- Vilka kompetenser anser HR-medarbetare att de främst saknar för att utföra sitt arbete idag och för att möta framtidens krav?

1.4 Ytterligare bakgrund

Det aktuella företaget är ett globalt företag med en omfattande HR-avdelning som är utformad efter SDM-modellen där HR Business Partners har en operativ roll och arbetar tätt med linjechefer samt har en dialog med HR service- och expertenhet. Företaget arbetar just nu med ett projekt där de vill stärka HR Business Partner-rollen med tydligare möjligheter att utvecklas. Målet är att det skall leda till mer engagerade medarbetare med en helhetsbild både om företaget och olika HR-områden. Vår studie är en del av detta projekt.

Vi är medvetna om att kompetensbegreppet är mångfacetterat och komplext samt kan tolkas på flera olika sätt. Vid samtal med vår kontaktperson på företaget fick vi ta del av en kompetensmodell vilken företaget använder och vi har därför en förståelse för hur de anställda ser på kompetens och hur de definierar det. Detta kan gynna vårt arbete då vi kan anta att de som svarar på enkäten har en samförståelse för begreppet kompetens.

1.5 Avgränsningar

En avgränsning som gjordes var att enbart skicka ut enkäter till HR Business Partners på företaget eftersom att det var de personer som fanns att tillgå när uppdraget startade. Detta eftersom projektet på företaget endast berör HR Business Partners och alltså inte hela HR-avdelningen. En ytterligare avgränsning bestod i att inte skicka ut enkäter till alla anställda HR Business Partners i företaget utan fick på grund av tidsbegränsning och arbetets omfattning begränsa oss till ett visst antal för att möjliggöra analys.

Eftersom ett av företagets önskemål var att förbli anonyma valdes det att inte avslöja deras namn.

1.6 Disposition

Kapitel två beskriver den teoretiska referensram som ligger till grund för arbetet och hur forskare tror att organisationer och HR-arbete kommer att förändras samt vilka kompetenser HR-medarbetare behöver, nu och i framtiden. Kapitel tre behandlar våra metodval och beskriver hur studien har gått tillväga. I resultatdelen redovisas empiri integrerat med analysdel. I sista kapitlet behandlas slutsats och diskussion, där syfte och frågeställning besvaras och egna reflektioner redovisas.

2. Teori

Nedan följer teoriavsnittet. Först behandlas HR-arbete i framtiden som innefattar hur globala organisationer kommer att förändras och vad det leder till för både organisation och HR. Detta redovisas för att få en vidare förståelse kring framtida utmaningar i ett större perspektiv och hur detta i sin tur påverkar hur HR kommer att arbeta och vilka kompetenser som då krävs för att möta framtidens krav. Sedan följer åtta kompetenser forskningen påtalar är de viktigaste för HR-medarbetare att besitta nu och i framtiden för att senare kunna diskutera om ett kompetensgap föreligger.

2.1 HR-arbete i framtiden

Brockbank (2013) beskriver att arbetsmarknaden genomgår en global transformation vilket påverkar organisationer världen över. White och Younger (2013) förklarar hur denna utveckling influerar moderna organisationer nu och inför framtiden och beskriver det inom fyra kategorier; teknologiska, ekonomiska, politiska samt demografiska. Dessa innebär nya teknologier innehållandes nya produkter och att nya kommunikationer och koncept tas fram, hur den globala ekonomin förändras och påverkar allt fler länder, att politiska skiften och nya lagar påverkar över gränser samt hur arbetskraft rör sig mellan länder och gör världen mer integrerad (White & Younger, 2013). Gratton (2011) diskuterar hur arbetsplatser kommer att se ut i framtiden och beskriver att arbete, organisationer och medarbetare drastiskt kommer att förändras och det vi idag känner till om hur vi arbetar och vad vi arbetar med kommer att se annorlunda ut. Denna förändring drivs av två globala krafter: teknologi och globalisering. Teknologins utveckling påverkar hur arbete kommer att gå till och hur arbetsplatser kommer att se ut i framtiden då nya program, tjänster, datorer och robotar hela tiden kopplar samman världen samt underlättar eller tar över visst arbete. Gratton (2011) menar vidare att denna sammankoppling skapar en "global medvetenhet" världen över i och med att kunskap, information, kommunikation etcetera har spridits och skapat nya möjligheter för miljoner människor. Den andra kraften, globalisering, beskriver främst den tillgång till global arbetskraft som organisationer nu har och Gratton (2011) betonar här hur detta ökar möjligheterna till att finna rätt talang till företaget vilket kommer att öka mer i framtiden.

Brockbank (2013) menar att i denna ständigt utvecklande omvärld spelar HR en avgörande roll för organisationers framgång gällande att anpassa sig efter förändringar i framtiden. HR-arbets vikt beskrivs även av Boudreau och Ziskin (2011) som menar att HR och organisationer lever i ett ömsesidigt förhållande där båda influeras av varandra vilket betyder att när arbetsmarknaden förändras, och organisationer följer därefter, måste även HR anpassa sig efter den kontext organisationen befinner sig i. HR bör göra det på ett optimerat sätt för att kunna leverera en effektiv organisation och vice versa (Boudreau & Ziskin, 2011).

Vidare diskuterar Ulrich (2013) tre implikationer den kontinuerligt ökade globaliseringen kommer att ha på HR-arbete inom den närmaste framtiden. Den första implikationen handlar om hur den nuvarande kontexten organisationer befinner sig i kommer att se annorlunda ut, vilket även resulterar i att organisationers intressenter kommer att förändras. Detta innebär att det är av stor vikt att HR kan förutspå och även förstå dessa förändringar för att hänga med i trenderna. Ulrich (2013) beskriver en framtida prognos för hur HR-arbete och dess kontext kommer att förändras. Han menar att kontexten kommer att bli globalt driven, vilket handlar om att arbetsmarknaden genomgår en globalisering vilket innebär att fler och fler företag blir internationella genom att starta upp verksamheter utomlands. Att kontexten blir demografiskt varierande handlar om att organisationer får tillgång till mer arbetskraft då allt fler människor söker sig utanför det egna landets gränser vilket leder till större mångfald mellan de anställda. HR-avdelningens uppgift handlar då bland annat om att kunna integrera skillnaderna till en enhet. Kontexten kommer även att bli teknologiskt sammankopplad som innebär att teknologin har utvecklats vilket leder till en ökad delning av information över gränser och för att vara konkurrenskraftig i framtiden behöver organisationer ta del av rätt information för att besitta rätt kunskaper. Förändring kommer även att ske gällande hur ekonomiskt anpassningsbar kontexten är. Detta handlar om att olika länder och organisationer behöver anpassa sina strategiska beslut beroende på den ekonomiska framväxten.

Den andra implikationen Ulrich (2013) beskriver handlar om hur talang och organisationsförmåga kommer att vara två faktorer vilka HR behöver beakta i framtiden. Talang beskrivs i form

av det framstående humana kapitalet och är vitalt att ha i organisationen för att vara ett konkurrenskraftigt företag. Organisationsförmåga innebär att hitta organisationens normer och värderingar, rätt produktions- och innovationsprocesser och uppgradera de funktionella aktiviteterna i organisationen så som exempelvis tillverkning, IT, och marknadsföring. Den tredje implikationen handlar om vilka kompetenser som framtida HR-medarbetare behöver besitta. Omvärlden är inte statisk vilket innebär att de kompetenser som krävs för en HR-medarbetare idag inte kommer att se likadana ut i framtiden. Dessa kompetenser grundar sig i ovanstående två implikationer och skapar specifika kompetenser gällande framtida förändringar (Ulrich, 2013).

Enligt Gratton (2011) kommer globaliseringen att leda till att vissa delar av HR-arbete kommer att brytas ned till olika funktionella delar vilka behärskas teknologiskt och det är nödvändigt för framtidens HR-medarbetare att kunna samarbeta över dessa funktionella gränser för att kunna möta de utmaningar vilka organisationer kommer att möta om några år. HR behöver även hjälpa organisationer och chefer att vara anpassningsbara i och med de förändringar som kontinuerligt sker. Grattons (2011) studie visar att många företag och chefer anser att det är problematiskt att anpassa sig till framtiden och det gäller främst att ha tid att vara innovativ och utveckla nya prototyper med hjälp av experiment och tester. Inför framtiden gäller det därför för HR att förstå de externa sammanhang i vilka de befinner sig i för att på så sätt vara ett stöd för chefer att kunna ta till sig trender och därmed vara anpassningsbara (Gratton, 2011).

Boudreau och Ziskin (2011) skriver om HR-arbete i framtiden och hur det kommer att se ut i syfte att bidra till effektiva organisationer och menar att detta är HR:s huvudsakliga uppgift. För att säkerställa HR:s bidrag till effektiva organisationer behöver arbetet förändras. En aspekt som beskrivs handlar om att HR har omvandlats, och fortsätter att omvandlas i framtiden, till att inneha en mer strategisk roll och att det administrativa arbetet får mindre utrymme i det dagliga HR-arbetet. För att vara obegränsade och kunna utvecklas i takt med omvärlden menar Boudreau och Ziskin (2011) att denna skiftning är avgörande för organisationer. En del av detta arbete handlar om att HR bör vara uppdaterade i globala trender och vara med i den strategiska processen som innebär att implementera dessa trender i organisationen. Den huvudsakliga poängen Boudreau och Ziskin (2011) gör i sin studie är att HR-arbete i framtiden bör förstås och undersökas i den kontext arbetet befinner sig i. För att driva ett effektivt HR-arbete är det av stor vikt att inse både de organisatoriska samt de omvärldsliga faktorerna där HR har sin spelplan. För att kunna identifiera hur HR-arbetets framtid kommer att se ut bör arbetet förstås i relation till hur HR-medarbetare tar sig an de olika kontexternas utmaningar (Boudreau & Ziskin, 2011).

2.2 Kompetens

Kompetensbegreppet är ett brett begrepp som kort och koncist skulle kunna definieras "att kunna vad man ska" (Illeris, 2013:31). Det handlar om människors egna förhållningssätt och färdigheter som används för att klara av att utföra en yrkesmässig prestation. Färdigheter kan vara exempelvis en verbal förmåga och förhållningssättet bygger på personligheten och en persons typiska beteende (Lindelöw, 2008). Det finns många olika definitioner av kompetens. Illeris menar att "kompetenser handlar om vad vi kan, vad vi är i stånd att göra och hur vi kan reagera i olika situationer och sammanhang - våra förmågor eller våra kapaciteter..." (Illeris, 2013:37). Han menar vidare att det behövs ett sammanhang där kvalifikationer som införskaffats skall kunna användas och utvecklas. Kvalifikationer ingår alltså i kompetensen och det avgörande är hur kvalificerad man är att använda dem i givna kontexter (Illeris, 2013).

De kompetenser som mest frekvent förekommer i litteraturen över kompetenser HR-medarbetare bör besitta för att kunna möta omvärldens efterfrågan nu och i framtiden redovisas nedan.

2.2.1 Affärsförståelse

En återkommande aspekt vilka flera forskare beskriver som en nutida och framtida trend av vikt för HR-medarbetare är "business knowledge", vilket här översätts till affärsförståelse. Ulrich och Brockbank (2007) beskriver affärsförståelse som en förståelse av branschen i vilken organisationen befinner sig i samt förståelse för den produkt/tjänst som produceras. Det handlar även om att förstå konkurrenssituationen och de allmänna arbetsförhållanden som råder. Detta stärks av Srimannarayanans (2013) förklaring om affärsförståelse vilken säger att det är av betydelse för HR-medarbetare att förstå den sociala kontext som organisationen vistas i. Amechi och Long (2014) menar att affärsförståelse är en av de mest centrala delarna i HR-arbetet och är av stor vikt för att kunna hantera arbetsuppgifter, nu och i framtiden. De beskriver affärsförståelse som något som går utanför det klassiska HR-perspektivet och är nödvändigt för att bättre dra nytta av det arbete som HR utför i verksamheten. Affärsförståelse beskrivs även av Caldwell (2008) som en avgörande kompetens för HR Business Partners för att täcka upp det kompetensgap som existerar idag. Främst visar Caldwell's studie (2008) att affärsförståelse är en viktig aspekt för att kunna förutspå organisationsframgångar i framtiden.

2.2.2 Teknologi

Framväxten av nya teknologier sker i rasande fart och de senaste årens utveckling har påverkat hur HR-arbete går till och kommer att gå till de kommande åren. En del av att vara konkurrenskraftig i dagens föränderliga marknad är att effektivt kunna arbeta med nyutformade teknologiska arbetssätt för att underlätta arbetet. (Ulrich, 2013). I en nutida undersökning gjord av The Society for Human Resource Management identifierades den teknologiska utvecklingen som en av de största arbetsplatstrenderna vilken bör beaktas för att kunna prestera i framtiden (Amechi & Long, 2014). Enligt Ulrich et al. (2012) handlar det främst om att effektivisera det administrativa arbetet och menar att det är nödvändigt för HR-medarbetare att lära sig att använda de nya tekniska arbetssätten inom bland annat lönehantering, sjukvårdskostnader, förmåner och andra administrativa sysslor. Även Srimannarayana (2013) beskriver relevansen av kompetens inom utvecklade teknologier för att exempelvis sköta policys och regler inom organisationen. I likhet med annan forskning menar dock Amechi och Long (2014) att HR-arbete genomgår en förändring från att vara en administrativ enhet till en mer strategisk partner som skall bidra till att organisationen presterar. Detta strategiska arbete menar även Ulrich och Brockbank (2012) påverkas av den teknologiska utvecklingen.

En annan aspekt av den teknologiska utvecklingen rör det kommunikativa arbetet. Det är av vikt att medarbetare kan nå varandra och även att kunder kan nå medarbetare. De nya tekniska arbetssätten möjliggör en effektivisering av detta vilket leder till att kommunikationen ökar och relationerna förbättras, vilket i sin tur ökar organisationens prestation (Ulrich et al., 2012; Amechi & Long, 2014). Ulrich et al. (2012) menar vidare att en del av den ökade kommunikationen nu och i framtiden rör sig inom världen av sociala medier. Det är viktigt för HR-medarbetare att förstå och använda sig av sociala medier samt att stötta chefer och medarbetare i inlärningsprocessen av att använda nya tekniker och därmed ändra sättet på hur de utför sitt arbete. Sammantaget går det alltså att säga att nya tekniker inom HR-arbetet har en indirekt påverkan på hur organisationen presterar och därför också på verksamhetens ekonomi (Ulrich & Brockbank, 2007).

2.2.3 Personlig trovärdighet

Flera forskare använder begreppet *credible activist* vilket här valts att översättas till personlig trovärdighet. Enligt Ulrich et al. (2012) skall en god HR-medarbetare agera trovärdigt gentemot sina kunder. De skall kunna hålla löften, skapa relationer som byggs med tillit och vara en vägledare att lita på. Ulrich et al. (2012) betonar vikten av att inneha en *personlig* trovärdighet för att kunna göra skillnad. De HR-medarbetare som endast besitter en trovärdighet som inte är personlig riskerar att komma på bra idéer men har då medarbetare som inte lyssnar till dem. Författarna menar även att det är viktigt att ha en kommunikativ förmåga och kunna veta vad som är av vikt för de anställda att ha kunskap om för att inte förvirra medarbetare med irrelevant information. (Ulrich et al. 2012). Ulrich och Brockbank (2007) menar att den kommunikativa förmågan är en central kompetens för en trovärdig HR-medarbetare. Vidare anser Ulrich et al. (2012) att HR-medarbetare måste vara självmedvetna och kunna relatera till andra för att vara personligt trovärdig samtidigt som Ulrich och Brockbank (2007) även pekar på vikten av att kunna inleda effektiva samarbeten med både kollegor, chefer och ledningsgruppen samt ha goda kunskaper i konflikthantering. I sin studie kommer Srimannarayana (2013) fram till att HR-medarbetare kan förbättras inom detta område genom att "doing HR with an attitude". Med detta menar han att HR-medarbetare blir mer effektiva genom att försöka påverka medarbetare mer, vidta lämpliga risker samt utföra öppna observationer (Shrimannarayana, 2013).

2.2.4 Förändringsexpert

Att inneha kompetenser inom förändringsarbete är enligt Caldwell (2008) en av de första kompetenserna som visade sig vara av vikt för HR-medarbetare och denna kompetens har fortfarande stor betydelse i dagens organisationer. HR-medarbetare skall enligt Ulrich et al. (2012) kunna genomgå förändringsprocesser på tre olika nivåer; institutionell nivå där det handlar om att ändra mönster i organisationen, initiativnivå genom att få saker att hända och individuell nivå där HR-medarbetare bör se till att personlig förändring kan ske. För att detta skall kunna ske bör HR-medarbetare både kunna initiera och upprätthålla förändring hos medarbetarna. Det handlar om att få medarbetarna att förstå varför förändringen bör äga rum och på så sätt övervinna eventuellt motstånd samt engagera de viktiga aktörerna i processen. Författarna menar vidare att HR-medarbetare bör initiera förändringar som skapar hållbara värden för organisationen. (Ulrich et al. 2012). Ulrich och Brockbank (2007) anser också att förändringarna skall gå snabbt och smidigt samt att det är viktigt att HR-medarbetare lär sig från tidigare processer och förbättrar sig. Även Srimannarayana (2013) poängterar att HR-medarbetare måste underlätta förändring genom att få medarbetarna att förstå varför förändringen bör göras och engagera de intressenter som behövs i förändringsprocessen.

2.2.5 Strategiskt arbete

Ulrich och Brockbank (2007) menar att det är av vikt för en HR-medarbetare att kunna fatta strategiska beslut och driva på sina medarbetare att också göra det. HR-medarbetare skall även ha åsikter om, och hjälpa till att, etablera affärsstrategier samt kunna se förslag från olika perspektiv och ta beslut därefter (Ulrich & Brockbank, 2007). Srimannarayana (2013) påpekar även att HR-medarbetare skall bidra till att bygga upp företagets varumärke. Ulrich skriver i flera böcker och artiklar att HR-medarbetare måste tänka och agera från utsidan och in, inte tvärtom, vilket innefattar att de skall kunna översätta de externa affärstrenderna utifrån, till interna aktiviteter, beslut samt åtgärder inne i organisationen. De skall alltså ha kunskap om kundens behov och anpassa organisationen efter det. (Ulrich et al. 2012, 2013; Ulrich & Brockbank,

2007). Srimannarayana (2013) anser att HR-medarbetare som sitter inne med denna strategiska kompetens har en vision för organisationen att ligga i framkant på arbetsmarknaden både nu och i framtiden.

2.2.6 Organisationsförmåga

Ulrich (2014) beskriver organisationsförmåga som en av tre delar vilka är avgörande för organisationer för att vara framgångsrika. Organisationsförmåga förklaras som organisationens kultur och vad organisationen är duktig på och kännetecknas för. HR-arbete inför framtiden bör innefatta att stärka denna förmåga för att nå goda resultat och på så sätt stärka organisationen och göra den mer effektiv. En annan del av HR:s arbete ligger i att skapa en organisationsidentitet i vilken medarbetare kan se syfte och mening och som består av djupare värden som representerar medarbetarna i organisationen. Det handlar alltså om att kunna skapa en meningsfull arbetsplats. (Ulrich, 2012). Ulrich (2014) poängterar vidare att organisationens kultur, i form av organisationens normer, förväntningar och värderingar, skall ses utifrån och in. Detta innebär att organisationens kultur inte enbart representeras av medarbetarna inom organisationen utan inför framtiden är det av vikt för HR-medarbetare att även inse betydelsen av utomorganisatoriska intresser och hur de påverkar kulturen och därför även organisationsförmågan (Ulrich, 2014).

2.2.7 Talang management

Srimannarayana (2013) beskriver talang management som hur medarbetare rör sig inom organisationen, både in och ut samt upp och ner. Vidare menar författaren att talang management för HR-medarbetare handlar om att säkerställa och utveckla talanger inom organisationen. Srimannarayana (2013) betonar fortsättningsvis vikten av talang management i framtiden då det är viktigt för organisationer att garantera väsentliga kompetenser. Även Ulrich (2014) beskriver talang management som en viktig del för organisationer att rikta in sig på för att nå framgång. Detta innebär ett växande behov för HR-medarbetare av att både identifiera rätt talanger och matcha dem till rätt tjänster, men även att upprätthålla och utveckla talangerna. Ulrich (2014) menar vidare att talangarbete är ett betydelsefullt arbete för HR för att det ökar den organisatoriska kompetensen och leder till ökad produktivitet, vilket är av stor vikt för framtida framgångar.

2.2.8 Innovatör och integratör

Ulrich och Brockbank (2012) menar att genom den ökade globaliseringen ändras arbetsmarknaden samtidigt som världen blir mer oförutsägbar vilket ökar vikten för HR-medarbetare att ta till sig nya användbara affärstrender och ha en förmåga att anpassa sig till de förändrade marknadsförutsättningarna. Detta för att kunna överträffa konkurrensen och få fler kunder att välja det egna företaget. Ulrich och Brockbank (2007) beskriver vidare att det är av vikt att en HR-medarbetare både är en innovatör och en integratör. De skall vara uppdaterade inom HR-aktiviteter gällande exempelvis humankapital, organisationsdesign, kommunikation och performance accountability samt integrera de aktiviteter i verksamheten som är lämpliga för just deras organisation. Det kan handla om exempelvis att utveckla talanger på bästa sätt, stimulera prestation, forma organisations- och kommunikationsaktiviteter så att de passar i verksamheten samt maximera användandet av humankapitalet. Författarna menar att eftersom de aktiviteter HR-medarbetare implementerar i verksamheten anpassas till organisationens egna förutsättningar, finns ett långsiktigt fokus som påverkar affärsresultaten istället för att integrera det så

kallade “best practice” som inte alltid fungerar på samma sätt i olika organisationer (Ulrich & Brockbank, 2012).

3. Metod

I metodavsnittet redovisas hur studien har utformat sig. Här beskrivs hur urval gått till, vilken insamlingsmetod av data som använts, hur vi gått tillväga och bearbetat materialet, vilka etiska aspekter som tagits hänsyn till, reliabilitet och validitet av studien samt slutligen egna kritiska reflektioner.

Den aktuella studien är en så kallad fallstudie vilket innebär att studien genomförts på en enskild organisation och är således en undersökning av ett särskilt fall där det råder en specifik kontext (Bryman, 2008). Studien utfördes med en kvalitativ metod då det avsågs att undersöka HR-medarbetarens uppfattningar angående deras kompetenser. Enligt Yin (2011) är undersökningar av just uppfattningar, åsikter, synsätt och sammanhang kännetecknande för kvalitativ forskning. Studien präglades av en deduktiv ansats då vi utgick ifrån teoretiska begrepp och tidigare forskning för att svara på vår frågeställning (Yin, 2011). Empirin som samlades in bearbetades med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys vilken enligt (Bryman, 2008) syftar till att söka efter bakomliggande teman.

3.1 Urval

Enkäterna skickades ut till 240 HR Business Partners som är verksamma världen över inom ett globalt företag och 94 personer svarade. De anställda var relevanta för studien då de arbetar inom HR. Urvalet bestämdes av vår kontaktperson på företaget eftersom det var av intresse för dem då de för tillfället arbetar med ett globalt projekt som behandlar dessa anställda. När enkäten sammanställdes mailades denna till vår kontaktperson som sedan skickade den vidare till fyra HR-chefer inom organisationen. HR-cheferna vidarebefordrade enkäten till verksamma HR Business Partners globalt tillsammans med information om studiens syfte. Vi är medvetna om svårigheterna med att generalisera resultatet från en fallstudie utan ett systematiskt urval då vi endast undersökt HR Business Partners på det aktuella företaget.

3.2 Enkäter

Empirin samlades in med hjälp av strukturerade enkäter vilka baserades på en kvalitativ ansats (Bryman, 2008). Enkäter valdes då det eftersträvades att erhålla svar från ett så stort antal respondenter som möjligt. Detta för att få en mer representativ bild av situationen på avdelningen då den består av flera hundra anställda samtidigt som den är av global struktur eftersom de anställda är stationerade över hela världen. 240 enkäter skickades ut via mail och respondenterna fick tio dagar på sig att svara då vår kontaktperson på företaget ansåg att det var rimligt. Frågorna i enkäten baseras på vår litteraturgenomgång och består av fyra frågor av både öppen och sluten karaktär. Fråga ett är en så kallad sluten flervalsfråga där respondenterna fick markera de alternativ som bäst stämmer överens med deras åsikt. Kompetenserna i flervalsfrågan valdes utifrån vad forskare beskrivit som viktigt och är de som mest frekvent återkom i litteraturgenomgången. Det fanns även en ruta under varje fråga så att respondenterna kunde exemplifiera och beskriva sitt svar ytterligare om det behövdes. Andra frågan är en öppen fråga där respondenten fick lägga till ytterligare kompetenser de anser att de saknar, utöver de som fanns som svarsalternativ i fråga ett. Tanken var att undersöka om respondenterna ansåg att det fanns

andra kompetenser de saknar utöver de litteraturen behandlar. Vidare är fråga tre en kombination av både slutna och öppna frågor. Den första frågan är en ja- eller nej-fråga angående om respondenterna tror arbetet kommer förändras inom de närmaste tre åren. I den andra frågan fick respondenterna beskriva hur de trodde arbetsuppgifterna skulle förändras. Fråga fyra behandlar vilka kompetenser respondenterna anser att de saknar inför framtiden och är en öppen fråga. Enkäten består alltså till stor del av öppna frågor där respondenten med egna ord får besvara frågorna. Detta menar Bryman (2008) är relevant då forskaren inte är helt insatt i frågan och för att det lämnar utrymme för svar som inte kan förutses. Risken med slutna frågor blir att forskaren inte får ett subjektivt svar då respondenten kan sakna svarsalternativ. Eftersom syftet med studien var att undersöka respondenternas egna uppfattningar ansåg vi att öppna frågor med utrymme för mer utförliga svar skulle ge oss en bättre bild av situationen. Anledningen till den slutna första frågan är att vi genom litteraturgenomgången fann specifika kompetenser som behövs för en HR-medarbetare nu och i framtiden och därför ville vi undersöka huruvida respondenterna anser sig ha kompetens inom dessa områden forskningen menar är viktiga.

3.3 Tillvägagångssätt och bearbetning

Kontakt med företaget togs via en bekant som skickade ut en förfrågan till sina kollegor angående intresse av ett samarbete. En chef på HR Business Partner-avdelningen svarade och vi bestämde tid för möte. Under mötet presenterades ett pågående projekt för oss och efter diskussion kom vi fram till vårt uppdrag samt syfte med studien.

Arbetet fortsatte sedan med en gedigen genomgång av litteratur inom ämnet och redogörande för teoridel och bakgrund. Främst hittades böcker och artiklar genom sökning på internet via Universitetsbiblioteket där de centrala sökorden var "HR future" och "HR competencies". Snabbt insågs det att Dave Ulrich är en ledande figur inom ämnet eftersom han återkommer i de flesta sammanhang och han har därför varit viktig i vårt sökande efter relevant information. Vi började med att undersöka hur organisationer kommer förändras i framtiden och vilka implikationer detta leder till för HR. Sedan redovisas åtta kompetenser olika forskare beskriver som viktiga för HR-medarbetare nu och i framtiden. Det är dessa kompetenser som styr vår arbetsprocess samt är de teman som vår analys utgår ifrån.

Syfte och frågeställning har omformulerats under arbetets gång men har haft samma fokus. Vi hade en ungefärlig idé om vad vi ville skriva om innan möte med företaget och denna idé kombinerades med företagets önskemål och syftet fastställdes. Enkäten tog form allt eftersom vi arbetade med litteraturen och har i samråd med vår kontaktperson på företaget och vår handledare på universitetet arbetats fram i Google Formulär. Anledningen till att Google Formulär valdes var för att det är lättillgängligt, enkelt att både utforma och förstå samt för att det finns en bra sammanställningsfunktion. En pilotstudie genomfördes på vår kontaktperson och hennes projektgrupp som bestod i att de fick testa att fylla i enkäten och komma med förbättringsförslag. Bryman (2008) menar att det är extra viktigt att utföra en pilotstudie vid enkäter för att ta reda på om frågorna fungerar, förstås och uppfyller syftet med studien. Fyra HR-chefer på företaget fick sedan tillgång till enkäten och skickade ut den till sina anställda. Svar samlades in och sammanställning av empirin gjordes kontinuerligt.

Enkäten bestod delvis av öppna frågor vilket ledde till en del brödtext. Respondenternas svar skiljde sig åt då flertalet svarade i punktform eller med enstaka ord, och andra beskrev mer utförligt. De slutna frågorna sammanställdes av Google Formulär i tabeller som var överskådliga och lättförståeliga vilket gjorde bearbetningen enklare.

Bearbetningen av empirin gjordes med en kvalitativ innehållsanalys. Vi började med att översiktligt gå igenom enkätsvaren och läsa dem upprepade gånger för att få en helhetsbild utav empirin. Därefter kategoriserades svaren efter de teman som använts i teorin för att hitta likheter och skillnader för att på så vis sortera bort det som inte var av vikt för denna studie. Vi letade dels efter de exakta orden som exempelvis business knowledge, change, talent management men också efter text där kompetenserna förklarades med andra ord än just de som framkommit i teorin. Den relevanta empirin analyserades sedan utifrån teorin. Innehållsanalysen gjordes tillsammans vilket tillförde fyra ögon på materialet och kunde därför möjliggöra diskussion, ytterligare tolkning samt undvika misstag. Då hela teorin var skriven och teman valda hade vi redan innan sammanställningen kunskap om de olika kompetensområdena vilket gynnade vår genomgång av empirin.

Slutligen formulerades diskussion och slutsatser där vi beskriver de tre viktigaste kompetensområdena att fokusera på inför framtiden. Detta följs av metoddiskussion där för- och nackdelar med våra olika metodval diskuteras. Vidare redovisas egna reflektioner vi haft under studiens gång och till sist ges det förslag på vidare forskning inom området.

3.4 Etiska aspekter

Enligt Bryman (2008) bör genomförande av kvalitativa studier följa fyra etiska principer; informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet. Dessa etiska aspekter innebär att respondenterna bör bli informerade om vad studien syftar till, att deltagandet är frivilligt och anonymt, att personuppgifter som samlas in behandlas med varsamhet samt att all data endast används till studien i fråga (Bryman, 2008).

Vår studie har följt Brymans (2008) etiska aspekter då enkäten skickades ut tillsammans med ett informationsblad där vi tillsammans med vår kontaktperson på företaget beskrev studiens syfte. I enkäten förklaras det även att svaren som samlas in endast kommer att behandlas i denna studie, att respondenternas svar är anonyma och att deltagandet är frivilligt. Bryman (2008) menar att det är av vikt att förklara syftet med studien samtidigt som det bör finnas tydliga instruktioner hur respondenten skall svara innan varje fråga och hur svarsalternativen är uppbyggda för att göra det så enkelt som möjligt att förstå samt för att minska risken för missförstånd.

3.5 Reliabilitet och validitet

Validitet kan ses som giltigheten i en studie, alltså huruvida undersökningsmetoden mäter det som avses att mätas (Bryman, 2008). Eftersom studien bygger på enkäter finns det vissa problematiska aspekter. Dels kan begreppen som frågorna består av tolkas olika beroende på respondenternas egen erfarenhet och förförståelse. Detta har försökts att undvikas genom de olika svarsalternativen inom varje område för att förtydliga. Just kompetensbegreppet är som redan påvisats ett brett och mångfacetterat begrepp där innebörden kan se annorlunda ut beroende på tolkaren. Dock har vi som tidigare nämnts fått ta del av en modell företaget använder sig av när de behandlar kompetens vilket gör att vi kan anta att de flesta tolkar begreppet på liknande sätt inom företaget. Eftersom enkäten består av flera öppna frågor har respondenterna utrymme att resonera fritt, vilket gör att det är vår tolkning av svaren som presenteras i resultatet och det kan därför diskuteras huruvida vår tolkning stämmer överens med deras uppfattningar. En ytterligare problematik är att studien utförts av två observatörer vilket ytterligare kan påverka analysen. Dock har vi varit noggranna och haft ett systematiskt arbetssätt samt ett nära samarbete

när enkätsvaren har tolkats. Kontaktpersonen på företaget, tillsammans med hennes projektgrupp, har innan utskick fått testa enkäten kritiskt och har kommit med förbättringsförslag vilket vi tror har stärkt validiteten. En annan problematik ligger i att enkäten skickats ut globalt och är formulerad på engelska, det kan därför finnas vissa begrepp som inte har en självklar svensk översättning. Samtidigt kan både frågorna och svaren ha missuppfattats av respondenterna.

Reliabiliteten beskrivs av Bryman (2008) som hur tillförlitlig en mätningmetod är, om det som mäts vid två olika tidpunkter får samma resultat. Då den aktuella studien bygger på uppfattningar och upplevelser av verkligheten, vilket i hög grad påverkas av miljö och andra förutsättningar, ser vi reliabiliteten som låg eftersom uppfattningar och upplevelser är i ständig förändring. Eftersom studien bygger på framtiden, och kompetenser ständig utvecklas, skulle antagligen studiens resultat bli annorlunda om den skulle utföras igen.

3.6 Kritiska reflektioner

En aspekt vilken kan anses begränsande är att den teori som redogjorts för baseras på HR-arbete generellt medan vi enbart undersökt HR Business Partners uppfattningar. Detta kan ge en missvisande bild då HR Business Partners utför vissa specifika arbetsuppgifter som möjligen kräver ytterligare kompetenser än de som undersökts. Å andra sidan hade resultatet kunnat bli spretigt om vi undersökt olika delar av HR eftersom deras arbetsuppgifter i stor utsträckning skiljer sig.

Vi är även medvetna om att vi undersökt respondenternas subjektiva upplevelser angående deras egna kompetenser och framtidens HR. Detta är inte en empirisk kartläggning av deras faktiska kompetenser utan endast deras egen bild vilken kan präglas och påverkas av exempelvis deras erfarenheter och självbild.

En annan aspekt vilken har kunnat påverka vår studie är det faktum att vi har haft dubbla lojaliteter, alltså behövt arbeta efter krav från både universitetet och företaget. Ett problem som vi brottats med är därför att hitta en relevant problemformulering med en vetenskaplig grund eftersom vi arbetat på uppdrag för företaget. Det är skillnad på att utgå från ett uttalat vetenskapligt problem och en önskan från ett företag som vill att vi skall bidra med ett resultat som de har nytta av. Vi har fått kompromissa både med universitetet och företagets krav vilket ibland resulterat i svåra ställningstaganden och uppoffringar men även till nya synvinklar.

Eftersom vår kontaktperson ingår i ett projekt på företaget var vi begränsade i utformandet av syftet med studien då de önskade ha nytta av vår uppsats i detta projekt. Detta kan ses både positivt och negativt. Den negativa aspekten handlar om att inte ha fria ramar vilket kan begränsa uppsatsen och intressen kan krocka. Samtidigt kan det vara svårt att ha fria ramar då fältet är brett och det kan vara problematiskt att avgränsa sig. Å andra sidan är det positivt att vårt resultat tillför företaget något av värde vilket vi är väldigt glada över.

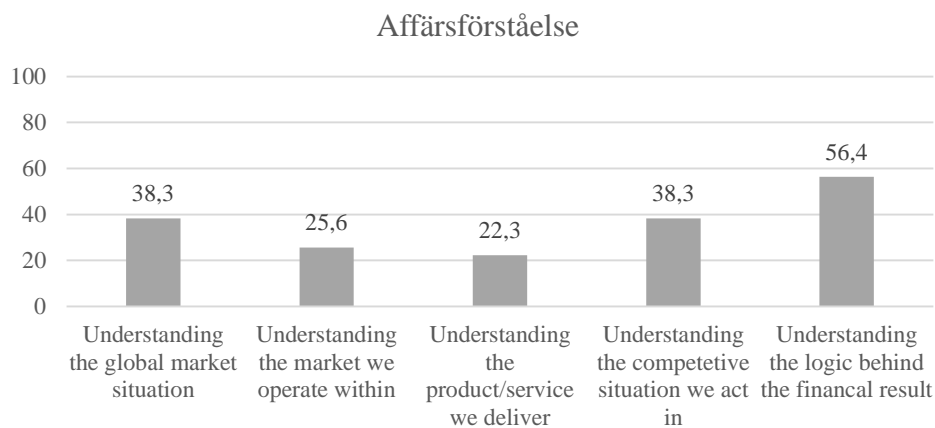
4. Resultat & analys

Nedan sammanställs resultat och analys av de 94 enkätsvar som erhållits. Först presenteras de kompetenser respondenterna upplever att de saknar idag för att utföra sitt dagliga arbete. Detta redovisas i diagram där siffrorna redovisas i procentsatser och beskriver andelen ikryssade svar i förhållande till det totala antal personer som svarat på enkäten. Det har funnits möjlighet för

respondenterna att exemplifiera sina uppfattningar inom varje område. Citat nedan är fritt översatta från engelska. Vidare redovisas hur många respondenter som tror att deras arbetsuppgifter kommer att förändras eller inte förändras inom de närmaste tre åren samt vilka arbetsuppgifter som kommer att läggas till och/eller tas bort. Vidare redovisas vilka kompetenser respondenterna anser att de då behöver inför framtiden. Analys sker integrerat med resultatet.

4.1 Saknade kompetenser idag

4.1.1 Affärsförståelse



Ovan redovisas fem kompetenser inom området affärsförståelse. Det utmärkande inom området är att 56.4 % av respondenterna upplever att de saknar kompetenser för att förstå logiken bakom de finansiella resultaten. Samtidigt uppger 38.3 % att de saknar kompetenser inom förståelse för den rådande globala marknads- och konkurrenssituationen. 25.6 % anser att de saknar kompetens för att förstå industrin organisationen är verksam i och 22.3 % upplever att de inte har tillräcklig kompetens om produkten/tjänsten företaget levererar.

Flera respondenter indikerar att de upplever affärsförståelse som en kompetens av stor vikt i det dagliga HR-arbetet.

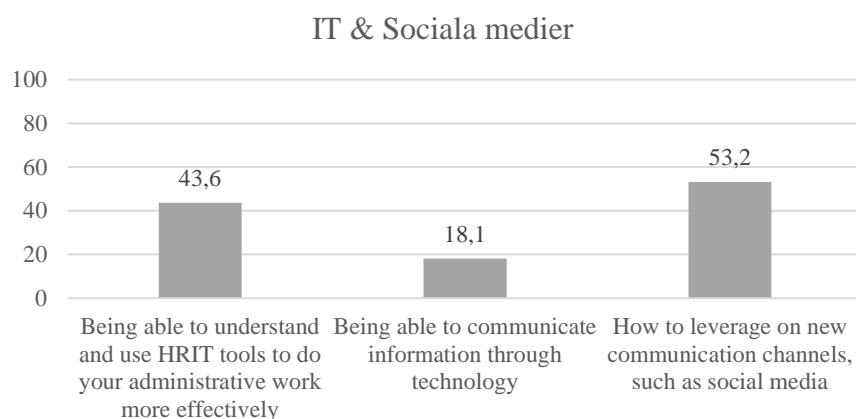
“Eftersom att vi är ett globalt MNF [multinationellt företag] är det en absolut nödvändighet för HR att ha en övergripande förståelse för den globala marknadssituationen och var vi står som ett företag. Eftersom vi har flera affärsområden (produkter och tjänster) blir utmaningen ännu större att hålla sig à jour om de senaste marknadsförhållandena [...]. Förståelse för marknaden när det gäller processer och tjänster är också viktigt eftersom HR stödjer olika funktioner som strategisk partner. Kunskap och förståelse för branschen som vi verkar inom och vår konkurrenssituation är också viktigt med tanke på att veta vilken typ av kunskaper och kompetenser som kan vara relevanta för framtiden, var luckorna finns och hur skall vi sätta in en högre växel för att ligga före konkurrenterna.”

Affärsförståelse är en avgörande del i det dagliga arbetet för en HR-person och är av vikt för att HR skall kunna bidra ytterligare till organisationen (Amechi & Long, 2011; Caldwell 2008). Srimannarayana (2013) menar vidare att affärsförståelse är av vikt för att förstå den kontext

organisationen befinner sig i för att nå framgång. I samstämmighet med detta menar respondenterna att denna kompetens är essentiell för deras HR-arbete eftersom företaget de arbetar på vill ligga i framkant. Resultatet visar att många av respondenterna anser sig behöva mer kompetens inom detta område. Detta kan bero på att företaget befinner sig i en global kontext där förutsättningar och marknader ständigt förändras. Det påvisas även att respondenterna anser det enklare att förstå industrin och produkten/tjänsten de levererar snarare än att förstå den globala marknaden, konkurrenssituationen samt logiken bakom de finansiella resultaten. Detta skulle kunna bero på att industrin och produkten/tjänsten de levererar är mer lokalt, 'inom väggarna', medan den globala marknaden och konkurrenssituationen är mer abstrakt. Som Boudreau och Ziskin (2011) uttrycker är det viktigt inför framtiden att HR-medarbetare skall ha kompetens att förstå både den organisatoriska men även den omvärldsliga kontext de verkar inom. White och Younger (2013) beskriver att till följd av globaliseringen förändras ekonomin världen över och även Ulrich (2013) menar att organisationer behöver bli mer ekonomiskt anpassningsbara för att vara konkurrenskraftiga på den globala marknaden i framtiden. Flera av respondenterna beskriver svårigheter med att förstå de finansiella resultaten och menar att det behövs ett globalt tänk gällande detta. Detta skulle kunna bero på att HR många gånger lägger mer fokus på de mänskliga resurserna snarare än de ekonomiska och därför inte har lika mycket kompetenser inom det finansiella.

“De finansiella resultaten behöver förklaras med ett globalt synsätt som visar interaktionen mellan försäljning, tillverkning, forskning, utveckling och med de ekonomiska trenderna i världen.“

4.1.2 IT & Sociala medier



Inom området IT och sociala medier anser 53.2 % av respondenterna att de saknar kompetens för hur de skall använda sig av nya kommunikationskanaler, exempelvis sociala medier. Vidare tycker 43.6 % att de inte förstår eller kan använda HRIT-verktyg för att göra sitt arbete mer effektivt. 18.1 % anser att de saknar kompetens för att kommunicera information genom teknologi.

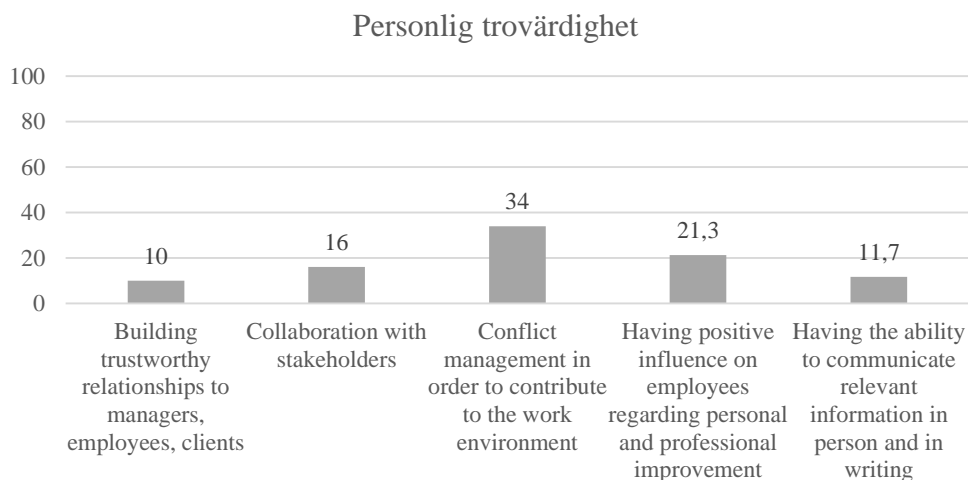
Ulrich och Brockbank (2007) beskriver kompetens inom sociala medier som en vital del av kommunikationsarbetet inom en organisation. Det handlar både om att HR-medarbetare själva bör använda sig av dem, men även att vara en del av utvecklingsarbetet för chefer och medarbetare i sättet de kommunicerar med varandra (Ulrich & Brockbank, 2007). Respondenterna

påvisar att de saknar kompetenser inom detta område. Detta skulle kunna bero på att många respondenter beskriver att arbete med nya kommunikationskanaler fortfarande är väldigt nytt, att det inte finns några policys kring det och att det ständigt förändras vilket försvårar inlärningsprocessen. Det finns inte heller någon utsatt tid att varken lära sig eller att involvera sig i sociala medier. Flera påpekar dock att det tycker att sociala medier är viktigt, speciellt när det kommer till nya rekryteringsvägar. Eftersom HR på företaget arbetar med arbetskraft över stora delar av världen kan detta ses som en orsak till varför respondenterna anser att sociala medier är av vikt vid rekryteringsarbete. Det skulle även kunna bero på att företaget är en modern organisation i ständig förändring vilket Ulrich (2013) påpekar innebär att kommunikation och information ständigt utvecklas och delas över gränser, alltså att vara teknologiskt sammankopplad. Vidare beskriver Gratton (2011) två globala krafter där en av dem är teknologi. Hon menar att arbete i framtiden kommer att präglas av teknologi som underlättar kommunikation vilket betyder att för organisationer som vill ligga i framkant är det en central del att använda sig av sociala medier som ett sätt att marknadsföra företaget vid exempelvis rekrytering men även att kunna använda sig av HRIT-verktyg för att förenkla arbetet (Gratton, 2011). Detta menar även Ulrich (2013) underlättar arbetet och är viktigt för att vara konkurrenskraftig. Resultatet visar att respondenterna anser att de saknar kompetenser gällande just att använda HRIT-verktyg på ett effektivt sätt. De beskriver även att företaget tillhandahåller flera verktyg men att det är mindre motiverande att använda dem när de inte förstår hur de skulle förbättra effektiviteten i arbetet. Detta kan indikera på att implementeringen av verktygen varit bristfällig och att det skulle kunna vara en fördel att ha färre, väl fungerande verktyg som noggrant introduceras. Respondenterna påpekar även att de inte har tillgång till vissa verktyg som används i övriga delar av HR-avdelningen och att det därför är svårt att förstå dem.

“Jag vet inte när eller hur jag ska använda dessa typer av verktyg på det mest effektiva sättet. Vi har precis börjat använda Facebook som ett verktyg för att kommunicera.”

Få respondenter beskrev att de saknar kompetenser att kommunicera information genom teknologi vilket är positivt eftersom företaget är en global organisation och kräver att människor kan kommunicera obegränsat med varandra. Enligt Amechi och Long (2014) behövs teknologi för att effektivisera kommunikationen vilket leder till att relationer förbättras och organisationens prestation ökar. Ulrich (2013) menar även att organisationer genom teknologin behöver kunna ta del av rätt information för att på så sätt skaffa sig de rätta kunskaperna som behövs för att ligga i framkant. Att det är så få respondenter som saknar kompetenser att kommunicera information genom teknologi indikerar på att företaget respondenterna arbetar på har förutsättningar för goda relationer, ökad prestation och rätt kunskap i bagaget.

4.1.3 Personlig trovärdighet



Inom detta område, som behandlar personlig trovärdighet, beskrivs fem kompetenser. 34 % av respondenterna menar att de saknar kompetens inom konflikthantering för att kunna bidra till arbetsmiljön. 21,3 % anser att de inte har tillräckliga kompetenser för att kunna bidra med en positiv inverkan på medarbetarna när det gäller personlig och professionell förbättring. 11,7 % upplever att de inte har kompetens att kommunicera ut relevant information både personligen och i skrift. Endast 10 % av respondenterna anser att de inte har tillräcklig kompetens för att kunna bygga tillitsfulla relationer med chefer, medarbetare och samarbetspartners. Det är inom detta område utmärkande att de flesta kompetenser har i förhållande till övriga kompetensområden låga procentsatser vilket antyder att många av respondenterna anser att de inte saknar någon av dessa kompetenser.

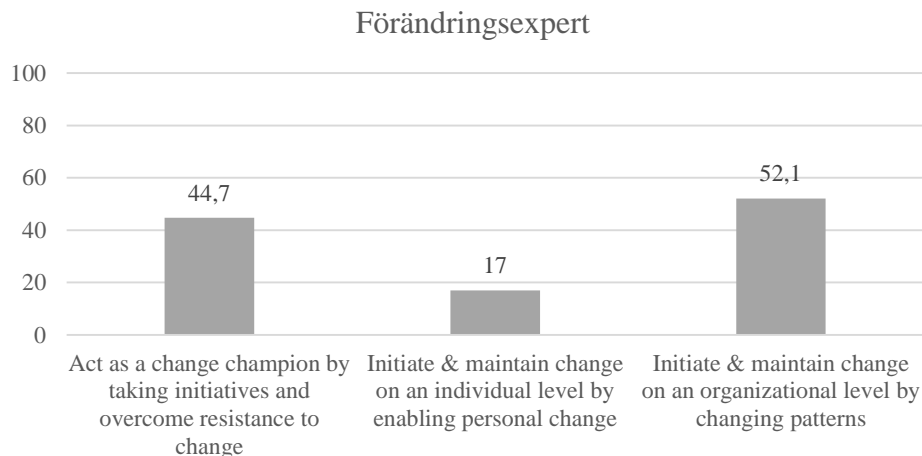
“Inte riktigt ett problem men något vi borde fokusera mer på.”

“Jag tror inte att jag saknar någon av dessa kompetenser.”

Att ha personlig trovärdighet är något forskare påpekar väldigt frekvent som viktigt för HR-medarbetare (Ulrich & Brockbank, 2007., Ulrich et al. 2012., Srimannarayana 2013). Det är av vikt att skapa och upprätthålla bra relationer med såväl chefer som medarbetare och andra intressenter. Ulrich et al. (2012) menar att detta baseras på en god kommunikativ förmåga och att den är av hög relevans för HR-medarbetare att besitta. En möjlig orsak till de goda siffrorna kan vara att den ökade globaliseringen och teknologiska utvecklingen har lett till fler kommunikationsvägar vilket underlättar och ökar kommunikationen mellan de anställda (Ulrich, 2013). Vidare menar Ulrich (2013) att denna ökade kommunikation leder till att medarbetare och enheter kan arbeta mer integrerat vilket skulle kunna bidra till att respondenterna anser att de har tillitsfulla relationer och är duktiga på att kommunicera relevant information. De respondenter som dock anser att de inte har tillräckliga kompetenser inom detta område uttrycker att de inte har tid att spendera med medarbetare för att förbättra relationerna och att de skulle vilja bli bättre på att ge konstruktiv kritik. Många av respondenterna beskriver att dessa kompetenser är väldigt viktiga för en HR Business Partner att inneha och eftersom även forskare menar det samma kan denna kompetens därför behövas ge mer utrymme för att fokuseras på för de som behöver det. Ulrich och Brockbank (2007) betonar vikten av att arbeta med konflikthantering för att skapa en god arbetsmiljö och effektiva samarbeten med såväl chefer som medarbetare

och samarbetspartners. Respondenterna har inte beskrivit anledningar till varför de saknar kompetens inom konflikthantering men det kan tänkas bero på att det inte förekommer allt för många konflikter på arbetsplatsen eller att de flesta respondenter tycker att de har kompetenser i att lösa de som uppstår.

4.1.4 Förändringsexpert



Inom området förändringsexpert finns kompetenser vilka beskriver förändringsarbete inom organisationen. Här redovisas en utmärkande siffra gällande arbetet att initiera och upprätthålla förändring på en organisatorisk nivå genom att förändra mönster där 52.1 % av respondenterna anser att de saknar denna kompetens för att utföra sitt dagliga arbete. Vidare anser 44.7 % att de saknar kompetenser i att agera som en förändringsagent genom att övervinna motstånd till förändring. En lägre procentsats ses gällande arbetet att initiera och upprätthålla förändringar på en individuell nivå, där 17 % anser att de saknar denna kompetens. Respondenterna beskriver detta kompetensområde som av vikt för HR-arbete och de anser att förändringsarbete bör vara en integrerad del i det dagliga arbetet eftersom företaget förändras kontinuerligt.

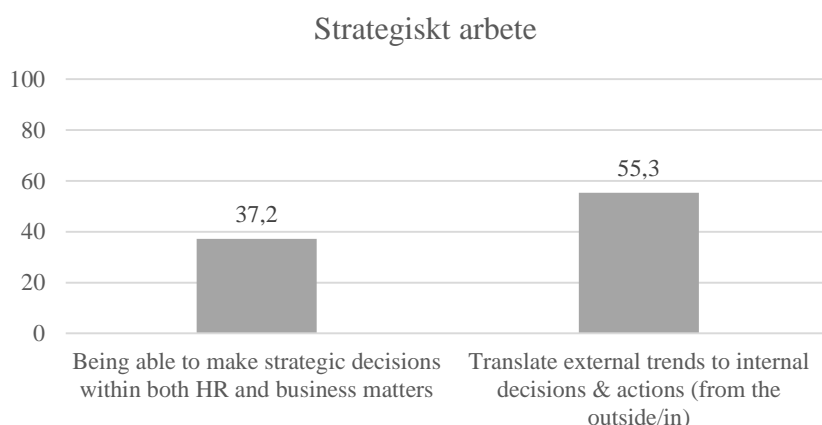
“Vi har inom de senaste åren arbetat inom en hög förändringstakt vilket också kanske kommer att vara på samma sätt vi ständigt arbetar i framtiden. Därför tror jag att detta är ett av de viktigaste områdena att fokusera på inom HR-professionen.”

“Jag tror att eftersom xx förändras kontinuerligt borde alla inom HR vara förändringsexperter. Detta borde vara integrerat i det dagliga arbetet.”

De två höga siffrorna visar att respondenterna saknar kompetens inom förändringsarbete. Ulrich et al. (2012) beskriver att HR-medarbetare behöver vara en förändringsexpert och vara en del av organisationens förändringsprocess då globala företag som vill ligga i framkant kommer att genomgå kontinuerliga förändringar för att övervinna konkurrens i framtiden. Även Brockbank (2013) menar att HR-medarbetare har en viktig roll i förändringsarbete och Ulrich (2013) beskriver vidare att en del av detta arbete består i att förutspå och vara medveten om organisationens kontextuella förändringar. Respondenterna är inne på samma spår då även de påpekar vikten av denna kompetens inför framtiden. Detta kan bero på att organisationen är ledande i sin bransch och är förändringsbenägen. Enligt Gratton (2011) är det av vikt att HR-medarbetare är ett stöd för organisationen och chefer då den kontinuerligt förändras vilket respondenterna

indikerar på att de saknar. Ulrich et al. (2012) nämner tre nivåer en HR-medarbetare måste kunna genomgå förändringsprocesser i, initiativ, individuell och institutionell nivå. Resultatet visar att de flesta av respondenterna inte anser sig sakna kompetenser på individuell nivå som rör personlig förändring. Detta skulle kunna bero på att HR-arbete till stor del innefattar att arbeta med mänskliga resurser och personlig förändring kan därför ske kontinuerligt. Respondenterna menar att det största problemet rör organisatoriska förändringar. Flera påpekar att de inte har tid eller möjlighet att arbeta med förändring proaktivt innan strukturella ändringar sker, vilket gör det svårt att vara delaktig i organisationsförändringsprocesser, dels för att de arbetar i en stor organisation och dels för att de saknar auktoritet. Att agera som en förändringsexpert genom att initiera förändring är ytterligare en kompetens som många av respondenterna anser sig sakna vilket också kan bero på att de inte har auktoritet till att ta initiativ och att de inte är involverade på den nivå av förändring som flera respondenter påpekar.

4.1.5 Strategiskt arbete



Resultatet gällande kompetenser inom strategiskt arbete visar att mer än hälften av respondenterna, 55.3 %, anser att de saknar kompetens för att översätta externa trender till interna beslut och aktiviteter. 37.2 % anser även att de saknar kompetens för att fatta strategiska beslut inom både HR- och affärsärenden.

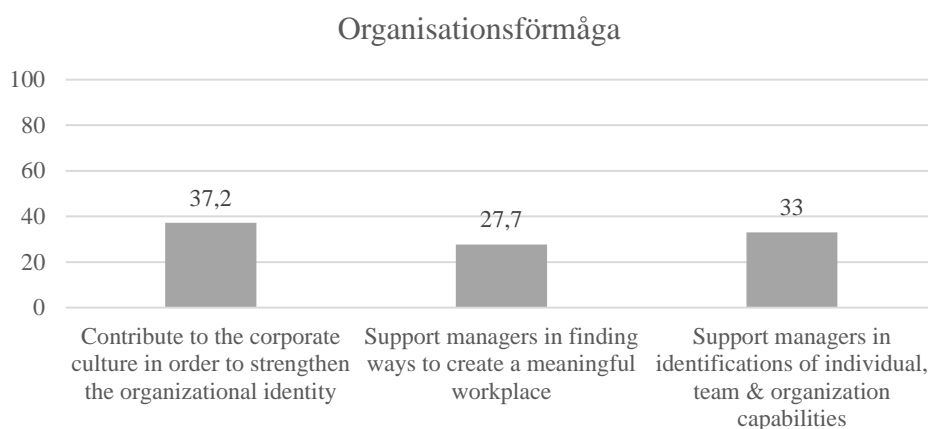
“Då jag är fullbokad med interna aktiviteter har jag lite tid att hitta fler och översätta dem. Det är bra när vi har interna HR-problem som vi kan diskutera och beskriva i relation till externa trender.”

Det strategiska arbetet verkar vara ett problematiskt område för respondenterna. Ulrich och Brockbank (2007) belyser HR-medarbetares roll i det strategiska arbetet som nödvändig. De skall kunna fatta affärsbeslut av strategisk karaktär, bidra till strategiska beslut och arbeta utifrån och in. Just arbete utifrån och in är en central del i HR-transformationen (Boglund et al. 2013). Mer än hälften av respondenterna menar att de saknar kompetens att arbeta utifrån och in och flera beskriver problematik som ligger i att den globala aspekten av arbetet förhindrar förändringar på lokal nivå samt att HR:s motpart ofta är interna personer i form av chefer och medarbetare vilket innebär att de står långt ifrån näringslivet och sociala trender.

“HR-personer står ofta långt ifrån affären/sociala trender eftersom motparterna ofta är interna personer.”

Här kan vi alltså se en negativ aspekt som globaliseringen medför. Detta kan indikera på att HR på företaget snarare arbetar inifrån och ut då respondenterna även uttrycker att de arbetar för mycket internt och inte har tid att se utanför organisationen. En möjlig orsak till att respondenterna anser sig ha mer kompetens inom att fatta strategiska beslut än att arbeta utifrån och in skulle kunna vara att strategiska beslut fattas inom organisationen och externa trender innebär att gå utanför organisationens ramar vilket respondenterna påtalat som problematiskt.

4.1.6 Organisationsförmåga



Ytterligare ett kompetensområde är organisationsförmåga där inga utmärkande siffror redovisas. Den högsta siffran på 37.2 % handlar om kompetens att bidra till organisationskulturen för att stärka organisationens identitet. 33 % av respondenterna ser svårigheter i att stötta chefer gällande identifikation av individ-, team- och organisationsförmåga. Vidare visar diagrammet att 27.7% av respondenterna anser att de i sitt dagliga arbete saknar kompetens för att stötta chefer i att hitta sätt att skapa en meningsfull arbetsplats.

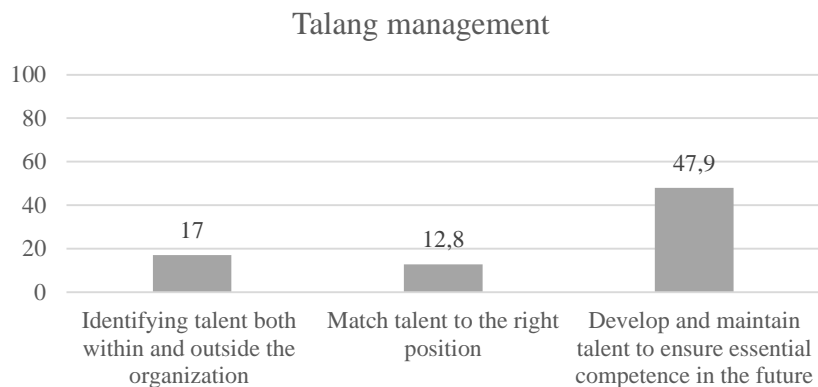
Enligt Ulrich (2012) behöver organisationer stärka sin organisationsförmåga för att bedriva en effektiv organisation. Resultatet visar att flertalet respondenter anser sig sakna kompetens inom detta område, främst när det gäller att bidra till företagskulturen för att stärka organisationsidentiteten.

“Jag tycker inte att företagskulturen är tillräckligt definierad. Vi behöver definiera denna bättre för att kunna stärka den.”

En orsak till detta kan vara att några av respondenterna beskriver att de har lite personlig kontakt med medarbetare på företaget vilket försvårar arbetet. En ytterligare aspekt kan vara att respondenterna anger att de saknar kompetens inom coaching vilket kan vara en anledning till att de även saknar kompetens i att stödja chefer som ingår i de andra två kompetenserna som redovisas. Siffrorna är dock inte avsevärt höga men de som uttryckt sig och givit exempel menar att det inte finns tid till att fokusera på att arbeta med organisationsförmåga samtidigt som flertalet påpekar att företagskulturen inte är tillräckligt definierad vilket behövs för att kunna stärka den.

Detta var överraskande då företaget är väletablerat och kan därför anses ha en stark organisationsidentitet utåt. Flera av respondenterna beskriver att majoriteten av arbete med organisationens identitet sker lokalt. Enligt Ulrich (2014) är det av vikt att även se utanför organisationen för att kunna identifiera dess kultur eftersom även externa intressenter påverkar kulturen och därför också organisationsförmågan.

4.1.7 Talang management

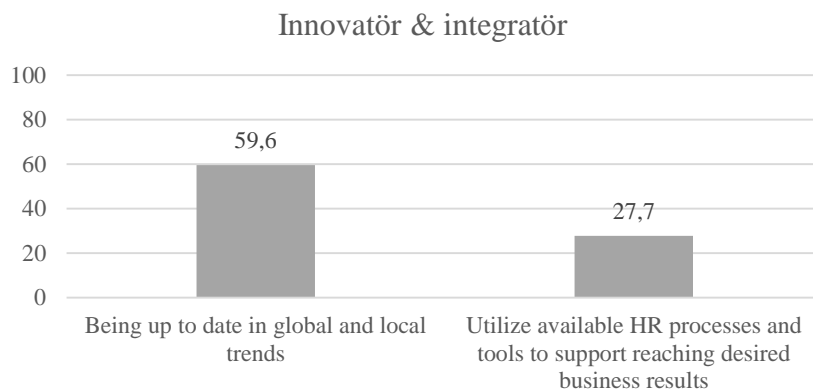


Inom området talang management anger 47.9 % av respondenterna att de saknar kompetens för att utveckla och bibehålla talang för att säkerställa nödvändiga kompetenser i framtiden. 17 % upplever svårigheter när det kommer till att identifiera talanger både inom och utanför organisationen och 12.8 % upplever att de saknar kompetens gällande att matcha talang till den rätta positionen.

Majoriteten av respondenterna anser att de inte saknar kompetens att identifiera och matcha talang vilket kan bero på att de arbetar inom en global organisation och därför har ett större urval arbetskraft. Detta menar Gratton (2011) ökar möjligheterna till att finna rätt talang till företaget. Flera av respondenterna beskriver talang management som en nödvändig del för det dagliga HR-arbetet och påvisar därefter problem som exempelvis hur de skall motivera och attrahera talangfull arbetskraft. Enligt respondenterna är det problematiska inom detta kompetensområde framtidsaspekten, att utveckla och behålla talang för att säkerställa nödvändig kompetens i framtiden som Ulrich (2014) menar är ett av de absolut viktigaste områdena för HR inom ett företag som vill ligga i framkant och nå ökad produktivitet. Respondenterna påpekar att karriärvägarna är begränsade och rörligheten låg på företaget vilket kan vara en anledning till att det är svårt att behålla talanger då de inte har så stora utvecklingsmöjligheter.

“Karriärvägs­möjligheter är begränsade - hur ska man hantera talang när du inte har något att erbjuda, förutom vidare utveckling utan förändring i position och ansvar?”

4.1.8 Innovatör & integratör



Dessa två kompetenser, inom området att vara en innovatör och integratör, har spridda procent-satser. 59.6 % anser att de saknar kompetens att vara uppdaterad inom globala och lokala tren-der. 27.7 % menar att de inte har tillräckliga kompetenser för att utnyttja tillgängliga HR-pro-cesser och verktyg för att vara ett stöd i att nå önskade affärsresultat. Flera respondenter menar att de behöver mer tid och tillgång till mer resurser för att hålla sig uppdaterade inom trender och att det är viktigt för HR-medarbetare att ligga steget före.

“Att förstå affären, kunna se utanför den och in i framtiden är generellt sett de tre viktigaste om-rådena som HRBP:s idag inte arbetar tillräckligt med”.

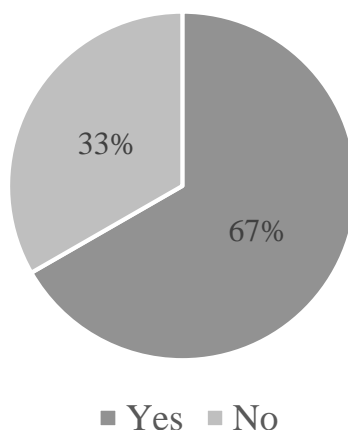
Den kompetens som störst andel av respondenterna anser att de saknar är att vara uppdaterade i globala och lokala trender och förklarar att de inte arbetar tillräckligt med det. Ulrich och Brockbank (2012) menar att denna kompetens har en betydande roll i nuläget men framför allt inför framtidens HR-arbete då arbetsmarknaden ständigt förändras och globaliseringen är ett faktum. Det viktiga är att vara uppdaterad i nya HR-aktiviteter, redovisa dessa för organisati-onen och anamma de som är lämpliga (Ulrich & Brockbank, 2012). Gratton (2011) påpekar även att det gäller att ha tid till att vara innovativ. Respondenterna beskriver att den största anledningen till den bristande kompetensen är att det finns för mycket information och att det är svårt att veta vad som är av vikt och inte samt att tiden inte räcker till. En möjlig orsak till att respondenterna anser att de saknar kompetenser i globala och lokala trender är att omvärlden är i ständig förändring vilket innebär att trender alltid förnyas och det som är aktuellt idag inte behöver vara aktuellt imorgon (Ulrich & Brockbank, 2012).

Sammanfattningsvis visar ovanstående svar fem kompetensområden som majoriteten av re-spondenterna uppfattar att de saknar:

1. Vara uppdaterad i lokala och globala trender **59.6 %**
2. Förstå logiken bakom de finansiella resultaten **56.4 %**
3. Översätta externa trender till lokala beslut och aktiviteter **55.3 %**
4. Hur man skall använda sig av nya kommunikationskanaler, ex. sociala medier **53.2%**
5. Initiera och upprätthålla förändring på en organisationsnivå genom att förändra mönster **52.1%**

4.2 Förändrade arbetsuppgifter

66.7 % trodde att deras arbetsuppgifter kommer att förändras inom de närmaste tre åren och 33.3 % trodde motsatsen.



4.2.1 Läggas till

Respondenterna fick sedan beskriva vilka arbetsuppgifter de tror kommer läggas till inom de närmaste tre åren. 83.9 % av de som trodde att arbetet skulle förändras förklarade vilka arbetsuppgifter de tror skulle adderas till deras dagliga arbete. Majoriteten tror att HR-arbetet kommer att bli mer strategiskt. Detta menar respondenterna innebär både att fatta strategiska beslut och influera strategiska affärsbeslut men framför allt att vara en strategisk partner till organisationen för att hjälpa att förnya och förändra genom långsiktigt fokus.

“Det skulle krävas av HR att influera strategiska affärsbeslut, som exempelvis huruvida organisationen har de rätta förmågorna och kompetenserna för att äntra nya affärsområden och/eller marknader. Identifiera och bygga strategisk kompetens och hjälpa organisationen att vara innovativ samt förändras.”

Boudreau och Ziskin (2011) spekulerar i att HR-arbete i framtiden kommer att bli mer strategiskt och Ulrich och Brockbank (2007) påtalar vikten av att besitta strategisk kompetens nu och i framtiden. Även respondenterna tror att deras arbetsuppgifter kommer att bli mer strategiska inom den närmaste tiden vilket bekräftar forskarnas teorier. En anledning till att respondenterna tror att deras arbete kommer att bli mer strategiskt kan bero på att företagets HR-avdelning är uppbyggd efter SDM-modellen som syftar till göra att HR-arbetet mer strategiskt (Boglund et al. 2013).

Andra arbetsuppgifter respondenterna tror kommer att läggas till handlar om att delta mer i ledningsgrupper och ha en coachande och mentorisk roll gentemot chefer. Det framkom även att respondenterna spår en framtid som präglas av mycket förändring, dels genom ny teknologi och dels på grund av globaliseringen. De tror att HR-arbetet kommer att innebära mycket förändringsarbete i form av att hantera förändring, hur det påverkar organisationen och medarbe-

tarna samt initiera och upprätthålla förändringar. En annan aspekt vilken beskrivs av respondenterna var att HR-arbete kommer att ha stort fokus på affärsförståelse. Det handlar både om att förstå nya marknader och ha en större konkurrensförståelse i och med den ökade globaliseringen. Respondenterna beskriver även att globaliseringen bidrar till ny teknologi och nya IT-system som kommer tillkomma i arbetsuppgifterna. De menar också att arbete via sociala medier kommer att öka. Några respondenter tror att deras arbete i framtiden kommer att innebära fler administrativa arbetsuppgifter än idag i form av statistik, HR-data, siffror, Excel, rapportering etcetera.

“Mer administrativt arbete tyvärr!”

Respondenterna menar alltså att den ökade globaliseringen kommer att leda till förändrade arbetsuppgifter inom de närmaste tre åren vilket går i linje med teorin (Gratton, 2011). Kompetenser som forskare beskriver kommer att tillkomma i framtiden överensstämmer med vilka arbetsuppgifter som respondenterna tror kommer att läggas till avseende teknologi, förändringsarbete, strategiskt arbete och affärsförståelse. En minoritet av respondenterna beskriver att det administrativa arbetet förmodligen kommer att öka vilket vi uppfattar att de ställer sig negativt till. Detta är en intressant aspekt då forskning menar att SDM-modellen är den modell de flesta företag anammar vilken påtalar att HR Business Partners inte skall arbeta med administrativa uppgifter utan det skall läggas över på HR Service Center (Boglund et al. 2013).

4.2.2 Tas bort

44.1 % av de som tror att arbetet kommer att förändras inom de närmaste tre åren förklarade även vilka arbetsuppgifter de tror kommer att försvinna. Respondenterna var eniga och tror, i motstridighet till ovan, att mycket administrativt arbete kommer att försvinna. Den huvudsakliga aspekt många respondenter diskuterar är att HR Service Center skall ta över det administrativa arbetet vilket forskning även menar (Boglund et al. 2013). Även Boudreau och Ziskin (2011) beskriver att det administrativa HR-arbetet kommer att minska i framtiden. Många av respondenterna menar att administrativa uppgifter i det dagliga arbetet tar för mycket tid och att det främst handlar om, som nämnts tidigare, rapportering, manuella processer, skapande av Excel-filer och så vidare. Flera av respondenterna beskriver att de verkligen hoppas på att det administrativa arbetet skall tas bort.

“Min önskan: administrativa HR-uppgifter borde utföras av HRSC”

“Mindre administration - förhoppningsvis!”

Detta kan även tolkas som att de vill och önskar att det administrativa arbetet inte skall ligga på deras bord då respondenterna beskriver en frustration över de olika systemen. Både för att mycket tid förloras i och med utförandet av dessa uppgifter men även att det hela tiden kommer nya system vilket gör det svårt att förstå dem fullt ut. Respondenternas beskrivningar skulle kunna uppfattas som att de anser att de har andra arbetsuppgifter av större vikt vilka de vill lägga fokus på. Det har alltså framkommit att några respondenter tror att det administrativa arbetet kommer att öka samtidigt som de flesta tror att det kommer läggas över på HR Service Center. Eftersom de flesta av respondenterna och även forskningen tror att det administrativa arbetet inte kommer att utföras av HR Business Partners i framtiden kan det ses som en anledning till att fokusera mindre på att utveckla dem i de olika HRIT-verktyg som används i företaget.

4.3 Saknade kompetenser inför framtiden

64.9 % har svarat på frågan angående vilka kompetenser de saknar inför framtiden. Jämfört med antal personer som trodde att arbetsuppgifterna skulle förändras inom de närmaste tre åren har 98.4 % svarat på vilka kompetenser de då saknar inför framtiden. Den mest framträdande kompetensen de beskriver är affärsförståelse. De menar att HR-medarbetare bör förstå affärsmarknaden, affärsstrategier och externa faktorer utifrån ett HR-perspektiv och att deras kompetenser inom detta område bör förbättras. Ytterligare kompetenser som en stor del av respondenterna anser att de behöver förbättras inom är förändringsarbete, coaching och arbetsrätt. Flertalet respondenter menar även att de behöver mer kompetens inom framtida trender och att vara uppdaterad i vad som händer på den globala marknaden. En intressant upptäckt är att några respondenter nämner att de inte har tillräckliga kompetenser inom kulturella skillnader, så som olika lagar och regler, språk samt normer och värderingar.

De kompetenser majoriteten av respondenterna anser att de saknar inför framtiden kan kopplas till vad forskare säger är viktigt nu och i framtiden. Respondenterna menar att affärsförståelse är en av de kompetenser de saknar inför framtiden och har även påvisat att de saknar denna kompetens för att utföra sitt arbete idag. Kompetensområdet påtalas även i frågan angående vilka arbetsområden som kommer läggas till i framtiden. Samtidigt tror de att de i större utsträckning kommer att vara en del av ledningsgruppen och delta mer i strategiska affärsbeslut vilket betyder att affärsförståelse är en kompetens som bör utvecklas. Respondenterna tror att det strategiska arbetet kommer att öka, vilket bland annat Ulrich och Brockbank (2007) även beskriver. Respondenterna nämner att de saknar kompetens för att utföra sitt arbete inom den strategiska positionen idag men inte att de saknar kompetens inför framtiden vilket kan ses som motsägelsefullt. Detta skulle kunna bero på att de ser strategiskt arbete som ett övergripande arbetssätt som ingår i de flesta andra kompetenser som nämns, exempelvis att vara uppdaterad i globala och lokala trender, vilken är en av de kompetenser som majoriteten anser att de saknar idag och inför framtiden. Samtidigt påtalar de inte heller att trendanalys kommer läggas till inom den närmaste tiden, dock beskriver de, som redan påvisats, att det strategiska arbetet kommer öka, vilket enligt (Ulrich & Brockbank, 2007) bland annat innebär att arbeta från utsidan och in och därmed vara uppdaterad i globala trender. En orsak till detta kan vara att företaget respondenterna arbetar inom är en modern, framstående organisation vilket kräver att HR-medarbetare skall vara uppdaterade i omvärldsliga trender (Ulrich & Brockbank, 2012). Gratton (2011) menar att HR behöver förstå den externa kontext organisationen befinner sig i för att stödja chefer i deras arbete att vara uppdaterade i globala trender. Detta påvisar att HR inte bara själva bör ha kompetens inom aktuella trender utan även hjälpa chefer att vara uppdaterade vilket några respondenter påpekar är en viktig del i deras arbete.

Caldwell (2008) menar att kompetens inom förändringsarbete är en av de mest nödvändiga kompetenser en HR-medarbetare bör besitta. Enligt respondenterna är denna kompetens något majoriteten av dem saknar och behöver inför framtiden då de påpekar att de kommer arbeta mycket med förändring i och med den ökade globaliseringen. Eftersom respondenterna nämner förändringsarbete i nästan alla frågor verkar detta vara en kompetens som absolut bör fokuseras på. Då nästan 70 % av respondenterna tidigare nämnt att de tror att deras arbete i hög grad kommer att förändras inför framtiden innebär det även att övriga delar av organisationen förändras då organisationen och HR influeras av varandra (Boudreau & Ziskin, 2011). Detta indikerar på att när olika förändringar sker så är det HR som skall vara förändringsexperter och initiera och upprätthålla förändringarna vilket betyder att denna kompetens är essentiell att besitta.

Ytterligare kompetenser respondenterna anser att de saknar inför framtiden är arbetsrätt och coaching. Det var även kompetenser inom dessa två områden respondenterna beskrev i frågan angående vilka övriga kompetenser de ansåg sig sakna för att utföra sitt dagliga arbete. En tänkbar anledning till varför respondenterna anser sig sakna kompetens i arbetsrätt idag och inför framtiden är att globaliseringen leder till olika implikationer för organisationer, bland annat politiska, vilket innebär att det är av vikt för HR-medarbetare att vara uppdaterade i lag- och regelförändringar i den kontext de befinner sig i (White & Younger, 2013). Det andra utmärkande området var kompetenser i coaching. Här ingår ledarskapscoaching, coaching av medarbetare och teambuilding. Teorin som behandlats nämner inte uttryckligen dessa specifika kompetenser vilket kan tolkas som att forskare inte anser dessa kompetenser vara av lika stor vikt som övriga nämnda. Coaching skulle dock kunna ingå inom kompetensområdet organisationsförmåga där kompetens i att stötta chefer i olika avseenden är en stor del.

White och Younger (2013) beskriver hur globaliseringen leder till demografisk utveckling som innebär att arbetskraften allt mer rör sig mellan länder vilket bidrar till att världen blir mer integrerad och det är enligt Ulrich (2013) HR-avdelningens uppgift att integrera skillnaderna som uppstår till en enhet. Endast ett fåtal respondenter nämner att de saknar kompetens inom kulturella skillnader vilket är en överraskande aspekt. Det skulle kunna tänkas att denna kompetens saknades i större utsträckning än vad som redovisats eftersom organisationen arbetar globalt och har verksamheter i sex världsdelar samt rekryterar arbetskraft världen över. Detta innebär möte mellan olika kulturer där arbetssätt, beteende, normer och värderingar skiljer sig åt. Genom den gedigna litteraturgenomgången har denna kompetens inte påträffats som av vikt för framtidens HR-arbete.

5. Diskussion & slutsatser

Syftet med denna studie är att utifrån HR-medarbetares uppfattningar granska hur de tror att deras arbete kommer att förändras i framtiden för att på så vis ta reda på vilket kompetensgap som föreligger. Vi formulerade en frågeställning som gav oss möjlighet att undersöka kompetenser HR-medarbetare anser sig sakna för att utföra sitt arbete idag och för att möta framtidens krav. Metoden som använts hade en kvalitativ ansats i form av enkäter som undersökte HR-medarbetares uppfattningar. Med hjälp av en teoretisk referensram som består av hur forskare tror att organisationer kommer att se ut i framtiden och hur detta kommer att påverka HR och dess arbete samt vilka kompetenser som anses vara de viktigaste både nu och i framtiden har vi kunnat besvara vår frågeställning.

5.1 Kompetenser HR-medarbetare främst anser att de saknar för att utföra sitt arbete idag och för att möta framtidens krav

Ett av de kompetensområden som förekommer mest frekvent i resultatet är kompetenser inom förändringsarbete. Dessa kompetenser innefattar att ta initiativ och överkomma motstånd mot förändring hos medarbetare, initiera och upprätthålla förändringar på individ- samt organisatorisk nivå. Ytterligare två kompetensområden som respondenterna främst saknar är affärsförståelse och strategiskt arbete. Affärsförståelse innebär att förstå marknaden, industrin, produkten/tjänsten, konkurrenssituationen och finansiella resultat. Strategiskt arbete innefattar kompetens för att fatta strategiska beslut inom både HR- och affärsärenden samt att översätta externa trender till interna beslut och aktiviteter. Resultatet visar att respondenterna anser sig sakna

stora delar inom dessa områden för att utföra sitt arbete idag, de tror även att de kommer arbeta mer med arbetsuppgifter som berör dessa områden inom de närmaste tre åren samt att de då saknar kompetens inom detta inför framtiden. Respondenterna har inte uttryckligen förklarat det strategiska arbetet som en kompetens de saknar inför framtiden. Dock beskriver dem att de i hög grad saknar kompetenser gällande externa och interna trender samt att arbeta utifrån och in, vilket enligt teorin kan ses som strategiskt arbete. Dessa kompetenser beskriver även forskare är av stor vikt för HR-avdelningar som vill ligga i framkant och nå organisationsframgång. Vi ser utveckling inom dessa tre kompetensområden som viktigt för HR-medarbetare inom globala företag då förändring sker kontinuerligt, det är viktigt att kunna se ur ett långsiktigt strategiskt perspektiv och för att HR-avdelningen skall vara effektiv bör HR-medarbetare förstå hela kontexten organisationen befinner sig i. Med detta sagt menar vi inte att de övriga kompetensområdena inte är av vikt för HR-medarbetare att besitta men dessa tre är de vi genom denna studie kommit fram till är mest nödvändiga att arbeta med.

Resultatet pekar på att respondenterna saknar kompetenser inom samtliga områden som undersökts. Initialt trodde vi inte att respondenterna skulle sakna kompetenser i så stor utsträckning som faktiskt visades. Samtidigt har vi genom studiens gång förstått att det krävs otroligt mycket kompetens inom många olika områden för en HR-medarbetare och dessa krav kan anses vara svåra att nå upp till. Att respondenterna saknar kompetens betyder egentligen bara att man aldrig är fullärd och att det alltid finns utvecklingspotential. Samtidigt som kraven känns svåra att nå upp till kan det funderas på om det är bäst att kunna lite om mycket eller mycket om lite. Resultatet visar att HR-medarbetare skall kunna mycket om mycket. Frågan kan ställas om det är viktigt att besitta alla dessa kompetenser eller om det finns andra egenskaper som är av större vikt, exempelvis viljan att utvecklas och ha ambitionen att genomföra ett bra jobb.

Tidigare forskning menar att alla kompetenser som behandlats är av vikt för en HR-medarbetare att besitta för att kunna vara en konkurrenskraftig organisation nu och i framtiden vilket stämmer överens med denna studies resultat. Dock har det påträffats två kompetenser som inte påtalas direkt i tidigare forskning vilka är arbetsrätt och coaching. Detta tyder på att dessa kompetenser också är av vikt för HR-medarbetare att utvecklas i. De kompetenser respondenterna redovisade att de inte saknade för att utföra sitt dagliga arbete var i stora drag personlig trovärdighet och kompetenser inom talang management vilka är två kompetenser forskare anser är viktiga att besitta. Detta tyder på att HR-medarbetare är duktiga inom dessa områden och bör fokusera mer på andra kompetensområden. Detta innebär dock inte att de är oviktiga.

Respondenterna beskriver att det inte alltid rör sig om bristande kompetens utan många gånger handlar det om andra aspekter, bland annat att de inte har tid eller auktoritet att utföra vissa arbetsuppgifter. Dock förklarar både respondenter och forskare att HR-medarbetare i framtiden kommer att vara mer engagerade i ledningsgruppen och stödjande chefer på ett annat sätt än idag, vilket kan tyda på att HR-medarbetare är på väg att få mer auktoritet och på så sätt kan de utvecklas mer i sitt arbete. På grund av att tiden inte verkar räcka till ser vi det som ytterligare en viktig uppgift för organisationen att prioritera de mest behövliga utvecklingsinsatserna.

Eftersom vi undersökt detta fenomen på ett ledande globalt företag och eftersom anställda HR-medarbetare över hela världen deltagit i undersökningen ser vi vår slutsats som överförbar till andra globala företag med stora HR-avdelningar inom olika delar av arbetsmarknaden. Vi tror inte att lokala företag varken har samma arbetssätt eller problemområden som globala och anser därför inte att studien är applicerbar på dessa företag.

5.2 Metoddiskussion

Enkäter valdes då andra metoder som exempelvis intervjuer, observationer eller fokusgrupper på grund av studiens tidsbegränsning inte hade kunnat bidra med lika många svar. Detta skulle även minska möjligheterna till generalisering och gått miste om majoriteten av de uppfattningar som undersökts då vi i så fall enbart kunnat undersöka lokalt anställda. Vi anser att enkät som mätinstrument har varit det mest lämpade för studien men att intervjuer hade kunnat tillföra en djupare förståelse kring kompetensgapet. I och med att vi ville undersöka respondenternas subjektiva uppfattningar och eftersom vi ville nå ut till globala HR-medarbetare valde vi att ha en kvalitativ ansats med enkäter som mätinstrument. Vi förstår dock att problemet med enkäter är att vi inte kunde ställa följdfrågor eller ytterligare förklara frågan vid eventuella missuppfattningar. Vi ser ändå fördelar med enkäter som exempelvis att respondenterna kan svara när de har tid och att det inte skapas en intervjuareffekt där den som intervjuar påverkar respondenterna (Bryman, 2008). Vi är medvetna om att det är ett ovanligt metodval eftersom enkäter ofta används vid kvantitativ forskning. Dock valdes denna metod då företaget är globalt och har HR-medarbetare i stora delar av världen och för att vi skulle få en så representativ bild av kompetensgapet som möjligt ansåg vi att endast intervjuer, fokusgrupper eller observationer hade begränsat studien. Om företaget varit litet och lokalt med anställda endast i Sverige skulle antagligen andra metoder applicerats. Respondenterna har inte svarat så utförligt som vi trodde även fast enkäten bestod av flera öppna frågor. Dock anser vi att de svar vi fått in har varit tillräckliga för att besvara vår frågeställning. Eftersom vi frågar efter specifika kompetensområden respondenterna anser att de saknar idag och inför framtiden ser vi det ändå som relevant med kortfattade svar. Hade vi frågat exempelvis *varför* kompetenserna saknas skulle vi förmodligen få mer utförliga svar. Studien skulle kunna utgå från en kvantitativ ansats men då hade vi gått miste om ytterligare kompetenser utöver teorin, exemplifieringar av vad respondenterna lägger i de olika begreppen och vissa anledningar till varför samt möjliga åtgärder.

94 respondenter har svarat på enkäten, vilket är 39,2 % av det totala urvalet. Enligt Bryman (2008) är en svarsfrekvens lägre än 50 % oacceptabelt, men detta gäller vid kvantitativ metod och eftersom vi har haft en kvalitativ ansats i vår undersökning ser vi 94 svar som värdefulla åsikter eftersom de består av öppna svar och kan därför liknas vid strukturerade intervjuer. Bryman (2008) menar vidare att bortfallsproblematik kan bero på flera olika saker, till exempel dåligt informationsbrev, ingen påminnelse, otydliga instruktioner eller för många öppna frågor. Vi har försökt motverka detta genom att formulera ett informationsbrev tillsammans med vår kontaktperson på företaget då hon har erfarenhet kring detta. Det har även skickats ut en påminnelse samt utförts en pilotstudie där vi tog åt oss av kritiken och genomförde vissa ändringar. Eftersom enkäten till stor del består av öppna frågor kan det vara en anledning till att respondenterna inte svarade. Ytterligare bortfall har påträffats i enkäten i form av saknade svar/felsvar. 100 % svarade på fråga ett men bara 49 % svarade på fråga två. Detta kan bero på att fråga två handlar om ytterligare kompetenser de anser att de saknar och bortfallet skulle kunna bero på att respondenterna ansåg att fråga ett var tillräcklig. I del ett av fråga tre har alla utom en person svarat. Del två av fråga tre har besvarats av 55,3 % respektive 43,6 %. Detta beror antagligen på att de personer som svarade nej i del ett inte kan svara på följdfrågorna i del två. Detsamma gäller i fråga fyra där 64,9 % har svarat. De som inte tror att arbetet kommer att förändras inom den närmaste tre åren besvarar antagligen inte frågan om vilka kompetenser som då behövs i framtiden.

Eftersom vår kontaktperson är den som valt vilka enkäten ska skickas ut till har vårt urval styrts därifrån. Detta kan medföra vissa konsekvenser som kan påverka studien. När företaget valdes var vi medvetna om hur urvalet skulle gå till. Studien har påverkats av detta då vi var tvungna att anpassa syfte och frågeställning efter urvalet. Vi hade exempelvis inte möjlighet att jämföra

olika grupper såsom ålder, kön eller medarbetare-chef. Urvalet begränsade även chansen till att kunna generalisera resultatet eftersom det inte är systematiskt eller slumpmässigt.

Dave Ulrich är den ledande forskaren inom valt område. Detta har medfört att teorin till stor del består av forskning av honom eller forskning som baserats på hans resonemang. Dock har vi i så stor utsträckning som möjligt försökt hitta annan forskning som har genererat teori som går utanför Ulrichs. Vi är medvetna om att detta ger oss ett ganska ensidigt synsätt och det hade varit gynnsamt med andra forskares perspektiv för att få en mer nyanserad bild.

5.3 Egna reflektioner

En del av HR-medarbetares uppgifter är att ständigt utbilda och utveckla de mänskliga resursernas kompetenser i företaget och detta är en viktig del i deras arbete. Vi menar att det är minst lika viktigt att HR-medarbetare utvecklas då de också behöver besitta rätt kompetenser för arbetet de utför. HR-medarbetare har en viktig roll i organisationen och om de inte utvecklas i essentiella kompetenser kommer förmodligen inte medarbetare göra det heller vilket leder till att organisationen inte kan vara konkurrenskraftig.

Forskare beskriver frekvent att företag blir allt mer globaliserade vilket är något som respondenterna inte uttrycker i någon större utsträckning. Detta tror vi kan bero på att företaget som undersökts redan i hög grad är globaliserade och har varit det under en längre tid vilket skulle kunna innebära att respondenterna inte ser den globala aspekten som något nytt eller främmande. Samtidigt är vi fundersamma över varför inte fler respondenter betonar arbetsrätt och kulturella skillnader som något de behöver mer kompetens i eftersom de arbetar över gränser och förmodligen stöter på olika lagar och regler samt kulturella skillnader med jämna mellanrum. Dock är majoriteten av respondenterna verksamma i Europa där skillnader mellan lagar och regler samt kulturer kan anses vara mindre. En intressant aspekt är att forskare inte heller nämner dessa områden som betydelsefulla kompetenser för en HR-medarbetare i framtiden.

En tänkbar anledning till kompetensgapet är att utbildning inom personalvetenskap är bristfällig för att möta de krav som arbetslivet ställer. Det skulle kunna vara av vikt att utbildas mer inom de områden som berörts för att kunna prestera på den nivå framtiden kräver. Vi tror att möjlighet till praktik under utbildningen skulle kunna bidra till ett minskat kompetensgap eftersom kompetens också utvecklas genom erfarenhet.

Studien visar att det ställs höga kompetenskrav på HR-medarbetare idag och visar inga tendenser på att detta kommer minska. Vi kan anta att det inte bara är HR-medarbetare som har höga krav på sig utan hela arbetsmarknaden ser ut att röra sig åt samma håll. Detta kan få implikationer både på individ-, organisations- och samhällsnivå. Som tidigare nämnts kan kraven anses vara orimliga att nå upp till vilket kan leda till stress och en oro att inte räcka till på arbetsmarknaden. Risker med detta är fler sjukskrivningar på grund av psykosociala problem, organisationer får större personalomsättning och behöver lägga mycket resurser på utbildning och utveckling av både medarbetare och chefer. Detta påverkar samhället i hög grad då och de som redan är utsatta i samhället får det ännu sämre då kraven ständigt höjs. Å andra sidan kan de högra kraven ses som en positiv aspekt då statusen på yrken ökar och att fler organisationer ser fördelar med medarbetare som levererar.

Denna uppsats har försökt att belysa organisationen och oss själva om vilket kompetensgap HR-medarbetare står inför vilket vi som personalvetare tror oss ha stor nytta av i framtiden då vi är på väg ut i arbetslivet som just HR-medarbetare. Vi vet nu bättre vad som förväntas av oss

i framtiden och vilka kompetenser vi själva bör besitta för att bidra till organisationens bästa. Studien påvisar HR-medarbetares uppfattningar om vilket kompetensgap som föreligger och kan därför bidra med ett HR-perspektiv vilket tidigare forskning brister i. Denna studie kan ses som ett komplement till tidigare forskning då den redovisar vilka utbildningsinsatser som bör sättas in och inom vilka kompetensområden utvecklingsmöjligheter bör ges.

5.4 Vidare forskning

Vi anser det intressant att undersöka vidare vilka kompetenser chefer uppfattar att HR-medarbetare saknar idag och vilka kompetenser de tror kommer vara avgörande i framtiden. Detta hade kompletterat vår forskning med ytterligare ett perspektiv. Eftersom HR-medarbetare ofta jobbar nära chefer tror vi att deras uppfattningar kan bidra vidare till en ökad förståelse för det kompetensgap HR-medarbetare står inför. Det hade även varit intressant att genom exempelvis tester undersöka vilka kompetenser HR-medarbetare faktiskt saknar och inte endast deras subjektiva uppfattningar. Ett annat givande komplement hade varit att undersöka HR-medarbetare och chefer genom intervjuer för att djupare kunna analysera deras uppfattningar genom att exempelvis kunna ställa följdfrågor, förtydliggöra begrepp och undersöka faktorer som kroppsspråk och tonläge.

Det hade även varit spännande att undersöka utbildningsinsatser som behöver implementeras för att fylla kompetensgapet, både vad som skall implementeras och hur det görs på bästa möjliga sätt.

En ytterligare intressant aspekt hade varit att exempelvis jämföra skillnader och likheter i kompetensgapet mellan män och kvinnor eller gamla och unga.

6. Referenser

6.1 Litteraturreferenser

Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR transformation på svenska. Om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur

Brockbank, W. (Ed.) (2013). *Global HR Competencies. Mastering Competitive Value from the Outside In*. New York: McGraw-Hill

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Illeris, K. (2013). *Kompetens: vad, varför och hur?* Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur kultur akademisk

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Malmö AB: Studentlitteratur

Ulrich, D., Brockbank W., Younger, J., & Ulrich M. (2013). *Global HR Competencies. Mastering Competitive Value from the Outside In*. New York: McGraw-Hill

White, J., & J. Younger. (Ed.) (2013). *Global HR Competencies. Mastering Competitive Value from the Outside In*. New York: McGraw-Hill

Yin, K., Robert. (2011). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB

6.2 Elektroniska referenser

Amechi, C. U., & Long, S. C. (2014). HR Professionals Technology Proponent Competency: A Review. *Asian Social Science*, 11 (1), 33-38. doi:10.5539/ass.v11n1p33

Boudreau, W. J., & Ziskin I. (2011). The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics*, 40 (4), 255-266, doi:10.1016/j.orgdyn.2011.07.003

Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 275-294.

Gratton, L. (2011). Workplace 2025 - What will it look like? *Organizational Dynamics*, 40 (4), 246-254, doi:10.1016/j.orgdyn.2011.07.002

Srimannayarana, M. (2013). Human Resource Competencies as Perceived by Executives. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49 (2), 298-313.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217 - 222.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17 (1), 1-9. doi:10.1080/13678868.2013.825144

Bilaga 1 - Enkät

HR Competencies

--- This survey is completely optional. Your responses will remain confidential and anonymous and will only be used in the purpose of this study ---

1. Within the following domains, what competencies do you think you lack to accomplish your daily work?

The domains in HR competencies listed below are accordingly to Dave Ulrich's studies on future HR competencies. Ulrich is one of the leading researchers in the HR field and is considered the guru of HR Transformation.

Please mark the boxes that correspond with your opinion.

1. Business Knowledge

To do my daily work I lack competence in...

Check all that apply.

- Understanding the global market situation
- Understanding the industry we operate within
- Understanding the product/service we deliver
- Understanding the competitive situation we act in
- Understanding the logic behind the financial results

2. Please exemplify

.....

.....

.....

.....

.....

3. IT & Social Media

To do my daily work I lack competence in...
Check all that apply.

- Being able to understand and use HRIT tools to do your administrative work more effectively
- Being able to communicate information through technology
- How to leverage on new communication channels, such as social media

4. Please exemplify

.....

.....

.....

.....

.....

5. Build professional credibility and trust

To do my daily work I lack competence in...
Check all that apply.

- Building trustworthy relationships to managers/employees/partners
- Collaboration with stakeholders
- Conflict management in order to contribute to the work environment
- Having positive influence on employees regarding personal and professional improvement
- Having the ability to communicate relevant information in person and in writing

6. Please exemplify

.....

.....

.....

.....

.....

7. Champion in Change

To do my daily work I lack competence in...

Check all that apply.

- Act as a change champion by taking initiatives and overcome resistance to change
- Initiate & maintain change on an individual level by enabling personal change
- Initiate & maintain change on an organizational level by changing patterns

8. Please exemplify

.....

.....

.....

.....

.....

9. Strategic Positioner

To do my daily work I lack competence in...

Check all that apply.

- Being able to make strategic decisions within both HR and business matters
- Translate external trends to internal decisions & actions (from the outside/in)

10. Please exemplify

.....

.....

.....

.....

.....

11. Organization development

To do my daily work I lack competence in...

Check all that apply.

- Contribute to the corporate culture in order to strengthen the organizational identity
- Support managers in finding ways to create a meaningful workplace
- Support managers in identifications of individual, team & organization capabilities

12. Please exemplify

.....

.....

.....

.....

.....

13. Talent Management

To do my daily work I lack competence in...

Check all that apply.

- Identifying talent both within and outside the organization
- Match talent to the right position
- Develop and maintain talent to ensure essential competence in the future

14. Please exemplify

.....

.....

.....

.....

.....

15. Innovator & Integrator within HR area to impact business results

To do my daily work I lack competence in...

Check all that apply.

- Being up to date in global and local trends
- Utilize available HR processes and tools to support reaching desired business results

16. Please exemplify

.....

.....

.....

.....

.....

2. What other competencies do you think you are lacking to accomplish your daily work?

Please exemplify and answer as detailed as possible.

17.

.....

.....

.....

.....

.....

3. Looking 3 years ahead; do you think that the content of your job will change?

Please mark the box that corresponds with your opinion.

18. *Mark only one oval.*

- Yes
- No

If yes, in what way?

Please describe your view regarding what types of work that might be added or taken away.

19. Added

.....
.....
.....
.....
.....

20. Taken away

.....
.....
.....
.....
.....

4. What competencies do you consider you lack or need more training of to be able to do your job in the future?

Please exemplify and answer as detailed as possible.

21.

.....
.....
.....
.....
.....

Bilaga 2 – Informationsbrev

Dear HRBP,

Two students at the University of Gothenburg, Alice Nilsson and Sabina Olsson, are currently running a project for their thesis here at [XX](#).

The purpose of their project is to do a study of the competencies a HRBP Professional believe they are lacking in order to meet the future competency demands. The aim of the study is to identify the need for future competency development within the HRBP community. Further on the study will contribute to how we can develop the HRBP role.

We would very much appreciate if you would be willing to participate in this project. We believe it can generate valuable information which will be used in [X](#). For us it's important to get your view not only rely on research.

The research will consist of a survey and will be anonymous. The survey will approximately take 10 minutes of your time. The latest day to answer is Thursday April 30th.

[Please click here for answering the survey.](#)

Many thanks in advance and we are hoping for your contribution.
If you have any questions please don't hesitate to contact us.

Best Regards

[XX](#)