

HR-funktionen som stöd vid kompetensförsörjning

En kvalitativ studie av HR-funktionens stöd till cheferna i en offentlig organisation

Lisa Bertilsson och Clara Svensson

Handledare
Agneta Wångdahl Flinck



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal:	40
Titel:	HR-funktionen som stöd vid kompetensförsörjning. En kvalitativ studie av HR-funktionens stöd till cheferna i en offentlig organisation.
Författare:	Lisa Bertilsson och Clara Svensson
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2018-01-08
Sammanfattning:	<p>Denna kvalitativa studie har genomförts i Lunds kommun och syftar till att beskriva och analysera, med utgångspunkt i HR-medarbetares upplevelser, hur HR-funktionen stödjer chefer i arbetet med kompetensförsörjning i en offentlig organisation. En avgränsning har gjorts genom valet att endast studera HR-medarbetares upplevelser kring stödet till cheferna i verksamheten. Då en induktiv ansats antagits har empiri insamlats för att sedan ligga till grund för valet av teori. För att samla in data har semistrukturerade intervjuer samt en dokumentanalys genomförts. De resultat som framkommit är att det dels råder en splittrad bild av organisationens kompetensförsörjningsarbete, men även att relationen mellan HR-funktionen och cheferna är av stor betydelse för att kunna ge stöd. Exempel på stödåtgärder som ges idag är stöd vid rekrytering samt stöd genom olika verktyg, chefsutbildningar och information. Dessa resultat har tillsammans med relevant teori lett fram till slutsatserna att en förtroendefull relation samt ett gott samarbete mellan HR-funktionen och cheferna är en viktig del i stödet till cheferna. Det är också viktigt med tydliga dokument kring kompetensförsörjning som anpassas till verksamheten för att kunna ge stöd och arbeta på ett effektivt sätt. Ytterligare något som visat sig vara av betydande karaktär är de organisatoriska förutsättningar som ligger till grund för allt arbete i organisationen.</p>
Nyckelord:	Kompetensförsörjning, HR-stöd, Offentlig organisation, relationer, samverkan, ansvarsfördelning

Innehåll

Förord	i
1. Inledning	1
1.1 Avgränsning.....	1
1.2 Bakgrund	1
2. Syfte.....	3
2.1 Frågeställning	3
3. Metod.....	4
3.1 Metodologiska utgångspunkter.....	4
3.1.1 Socialkonstruktivism	4
3.1.2 Kvalitativ metod	5
3.1.3 Induktiv ansats.....	5
3.2 Genomförande	6
3.2.1 Urval	6
3.2.2 Informanter	6
3.2.3 Insamling och bearbetning av data	6
3.2.3.1 Dokumentanalys	7
3.2.3.2 Intervjuer	8
3.3 Kvalitet.....	9
3.3.1 Etiska avväganden	10
4. Resultat	12
4.1 Resultat av dokumentanalys	12
4.1.1 Kompetensförsörjning	12
4.1.2 Ansvarsfördelning	12
4.1.3 Samverkan	13
4.2 Resultat av intervjuer.....	13
4.2.1 Organisatoriska förutsättningar	13
4.2.1.1 Offentlig organisation.....	13
4.2.1.2 Organisationsstruktur	14
4.2.2 Kompetensförsörjning	15
4.2.2.1 Attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta (ARUBA).....	15
4.2.2.2 Kompetensanalys (GAP-analys)	16
4.2.2.3 Kompetensförsörjningsdokument.....	16
4.2.2.4 Stöd vid rekrytering.....	16
4.2.2.5 Stöd genom utbildning, verktyg och information.....	17
4.2.2.6 Utmaningar i stödet	17
4.2.3 Ansvarsfördelning	18

4.2.3.1 Ansvarsfördelning vid kompetensförsörjning	18
4.2.3.2 Ledarskapspolicy	19
4.2.4 Samverkan	19
4.2.4.1 Förtroende och öppenhet	19
4.2.4.2 HR-funktionen som konsultativ och stödjande	20
5. Teori.....	21
5.1 <i>Litteratursökning</i>	21
5.1.1 Källkritik.....	21
5.2 <i>Organisatoriska förutsättningar</i>	22
5.3 <i>Kompetensförsörjning</i>	23
5.4 <i>Ansvarsfördelning</i>	24
5.5 <i>Samverkan</i>	25
5.5.1 HR-transformationen.....	25
5.5.2 HR-funktionen och dess relationer.....	26
5.5.3 HR-funktionen som coach.....	26
6. Analys.....	27
6.1 <i>Organisatoriska förutsättningar</i>	27
6.2 <i>Kompetensförsörjning</i>	29
6.3 <i>Ansvarsfördelning</i>	33
6.4 <i>Samverkan</i>	35
7. Diskussion	37
7.1 <i>Metoddiskussion</i>	37
7.2 <i>Slutdiskussion</i>	38
7.3 <i>Vidare forskning</i>	39
Referenser	41
Bilagor	a
<i>Bilaga 1</i>	<i>a</i>
<i>Bilaga 2</i>	<i>b</i>

Förord

Inledningsvis vill vi tacka vår kontaktperson Jacob Fridblom för det stöd, intresse och den inspiration som han bidragit med. Vi vill också tacka för hjälpen med sökandet efter respondenter och för förtroendet att låta oss genomföra studien i Lunds kommun. Ett stort tack vill vi även rikta till de HR-medarbetare som med engagemang ställt upp och tagit sig tid att delta samt för de upplevelser och den värdefulla information som de bidragit med. Slutligen vill vi också tacka vår handledare Agneta Wångdahl Flinck för det stöd och den vägledning vi fått genom hela arbetet. Vår förhoppning är nu att resultaten som presenteras i arbetet ska kunna bidra med nya insikter för HR-funktionen och alternativa idéer för arbetet med kompetensförsörjning i Lunds kommun.

1. Inledning

Att offentliga organisationer lider av brist på arbetskraft är idag ett faktum (AF: Arbetskraftsbristen, 2017). Även Sveriges Kommuner och Landsting (2017a) beskriver att det ställs högre krav på arbetet med att matcha arbetssökande med lediga tjänster, men även på att tillvarata och utveckla den befintliga kompetensen som finns på arbetsmarknaden. Hur man ser på kompetens samt vilka krav som ställs på hur organisationer arbetar med att tillgodose sina kompetensbehov i dagsläget kan därmed tänkas bli allt viktigare.

Bland annat är lärare ett av de yrken som det råder stor brist på idag (Arrius, 2016). Då detta är ett yrke som främst representeras inom den offentliga sektorn väcktes vårt intresse för att undersöka hur man, i praktiken, arbetar med de utmaningar som denna typ av problematik kan innebära i offentliga organisationer. Att arbeta med att attrahera och rekrytera men även behålla och utveckla är aktiviteter som ofta ingår i begreppet kompetensförsörjning (Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidson, 2011). Detta arbete kan ses som en viktig del i organisationers personalarbete, vilket vanligtvis både HR-funktionen och chefer ansvarar för. För att detta ska fungera bör HR-funktionen agera stöd åt cheferna (Thilander, 2013). I och med detta anser vi det väsentligt att undersöka det stöd som HR-funktionen kan erbjuda cheferna i arbetet med kompetensförsörjning samt hur relationen ser ut mellan dessa aktörer.

1.1 Avgränsning

En avgränsning som gjorts i denna undersökning är att endast studera och analysera hur HR-funktionen stödjer chefer i arbetet med kompetensförsörjning i en kommun. Denna avgränsning har gjorts då vi har ett intresse av att få mer inblick i hur arbete med HR-frågor kan se ut i en kommun, men även för att avgränsa arbetet för att kunna få en djupare förståelse för det valda syftet. Av bekvämlighetsskäl och på grund av geografisk närhet valdes Lunds kommun. I Lunds kommun har vi valt att fokusera på tjänstemän i form av HR-medarbetare som arbetar både strategiskt respektive operativt. Detta för att undersöka deras upplevelser kring HR-funktionens stöd till cheferna. På grund av arbetets omfattning och tidsram har vi begränsat oss till att bara ha HR-medarbetare som deltagare och inte chefer eller andra medarbetare. Detta för att som sagt kunna fördjupa oss mer i HR-medarbetarnas upplevelser kring relationen med cheferna i verksamheten.

1.2 Bakgrund

Lunds kommun är en kommunal, offentlig verksamhet och en mycket stor organisation. Organisationen är, likt andra kommunala verksamheter, uppdelad i olika förvaltningar och nämnder som verkar inom olika områden. Lunds kommun består av 16 olika nämnder och 12 av dessa nämnder har vars en förvaltning (Lunds kommun, 2017a). I nämnderna beslutas de politiska mål som ska uppnås och förvaltningarna utför sedan det arbete som nämnden beslutat (Lunds kommun, 2017b). Sett till antalet anställda som verkar inom kommungränsen är Lunds kommun den största arbetsgivaren i kommunen och har cirka 9 300 tillsvidare- och visstidsanställda. Ungefär 360 av dessa personer är chefer eller arbetsledare av något slag (Lunds kommun, 2017c). På HR-avdelningen, som ingår i kommunkontoret, arbetar 35 medarbetare. De arbetar med HR-frågor såsom lönebildning, kompetensförsörjning, ledarutveckling och arbetsmiljö. HR-avdelningen

ansvarar även för förhandlingar och samverkar då med fackliga organisationer (Lunds kommun, 2017d). Inom HR-avdelningen arbetar både strategiska HR-medarbetare och HR-konsulter som sitter ute på förvaltningarna¹. Ett fokusområde inom Lunds kommun är långsiktig kompetensförsörjning och de lägger därför mycket vikt vid att utveckla organisationen med avseende på ledarskap, medarbetarskap samt hälsa och arbetsmiljö för att bli en attraktiv arbetsgivare (Lunds kommun, 2017d).

¹ Information från kontaktperson, 23/10-17

2. Syfte

Med anledning av de utmaningar som den offentliga sektorn står inför är som sagt kompetensförsörjning ett viktigt arbete för organisationer. I detta arbete, som är en del av organisationers personalarbete, har både HR-funktionen och cheferna i verksamheten som nämnt en viktig roll. Detta leder fram till det valda syftet:

Syftet är att beskriva och analysera, med utgångspunkt i HR-medarbetares upplevelser, hur HR-funktionen stödjer chefer i arbetet med kompetensförsörjning i en offentlig organisation.

2.1 Frågeställning

För att konkretisera syftet har det brutits ner och delats upp i två frågeställningar som lyder enligt följande:

- Hur arbetar Lunds kommun med kompetensförsörjning?
- Hur fungerar relationen mellan HR-funktion och chefer i praktiken med avseende på kompetensförsörjning?

3. Metod

Detta avsnitt inleds med en redogörelse för de metodologiska utgångspunkter som valts och därefter ges en beskrivning av arbetets genomförande. Avslutningsvis presenteras de kvalitetsaspekter som tagits hänsyn till i arbetet.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

Gällande de metodologiska utgångspunkterna har ett socialkonstruktivistiskt synsätt antagits, vilket lett vidare till att kvalitativ metod och en induktiv ansats har valts. Nedan beskrivs dessa synsätt och utgångspunkter närmare.

3.1.1 Socialkonstruktivism

Som nämnt ovan har ett *socialkonstruktivistiskt synsätt* valts, vilket enligt Angelöw, Jonsson och Stier (2015) kan beskrivas som ett kritiskt förhållningssätt till de antaganden och den förståelse av världen som människor tar för givet. Vidare beskriver han att människors upplevelser av omvärlden är konstruerade genom ständigt pågående sociala interaktioner. Lika så konstrueras vår kunskap och vårt vetande genom sociala processer. Enligt socialkonstruktivister är språket också av särskilt stor vikt då det ses som den praktik där vår delade kunskapssyn konstrueras och omkonstrueras. Vårt sätt att se och förstå världen är alltså ett resultat av den ständigt pågående sociala interaktion som sker i vardagslivet. Därmed ska inte det som människan uppfattar som naturligt och sunt förnuft tas för givet utan detta bör utforskas. Med detta som utgångspunkt har vi därför valt att studera individens olika upplevelser kring HR-funktionens stöd till cheferna och arbetet med kompetensförsörjning. Viktigt att ha i åtanke är då att deltagarnas upplevelser och all data som samlas in därmed grundar sig i olika sociala konstruktioner. Angelöw et al. (2015) beskriver också att sociala konstruktioner och vår verklighetsuppfattning formas genom ständigt pågående interaktioner mellan människor men även genom tankar, sysslor etc. i vardagen. Han lyfter även att den sociala kontext vi agerar i därmed påverkar hur vi uppfattar världen och förstår olika fenomen, vilket även påverkar synen på kunskap. Hur informanterna i denna uppsats upplever världen och ser på kunskap kan därmed tänkas skilja sig åt beroende på kontexten de verkar i. Detta kommer som nämnt också påverka deras syn på och upplevelser kring det valda ämnet för denna undersökning.

Även Bryman (2011) ger en liknande beskrivning av konstruktivism genom att redogöra för att det är en ontologisk ståndpunkt. Med detta menar han att sociala företeelser är något som skapas via socialt samspel och är ständigt föränderligt. Vidare menar han även att det innefattar att den beskrivning som forskare ger av verkligheten också utgörs av sociala konstruktioner. Det innebär alltså att en forskare ger en specifik version av den sociala verkligheten, vilken inte kan eller bör betraktas som den slutgiltiga versionen. Utifrån detta menar vi att det är viktigt att vara medveten om att vi som författare också har socialt konstruerade upplevelser av världen, vilket därmed påverkar tolkningen och bearbetningen av data. Slutligen anser vi att det socialkonstruktivistiska synsättet gör det naturligt att använda kvalitativ metod för att undersöka individens olika upplevelser av världen.

3.1.2 Kvalitativ metod

I denna rapport har alltså kvalitativ metod valts i form av dokumentstudier och intervjuer med HR-medarbetare i Lunds kommun. Detta val har gjorts då syftet är att fördjupa kunskapen om hur HR-funktionen kan stödja chefer i arbetet med kompetensförsörjning. Alltså ska individers uppfattning kring ovanstående undersökas och på så sätt ge en förståelse för och detaljerad bild av ämnet. Detta beskriver Bryman (2011) med fördel kan göras genom kvalitativ forskning, då det innebär att man lägger vikt vid hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Även Denscombe (2016) beskriver att kvalitativ forskning innebär ett tolkande tillvägagångssätt där det finns ett intresse för innebörder och hur människor förstår saker. Utifrån detta menar vi alltså att kvalitativ metod även går i linje med det socialkonstruktivistiska synsättet, eftersom det som nämnt lägger fokus på människors upplevelser och förståelse.

Något som Denscombe (2016) dock menar kan vara bra att tänka på i samband med kvalitativ metod är möjligheten att bedöma huruvida resultaten kan överföras till andra liknande organisationer. Han menar att det krävs tydliga detaljer kring omständigheterna vid undersökningen för att kunna överföra resultatet till andra verksamheter. Vi har haft detta i åtanke och därmed beskrivit tillvägagångssättet så utförligt som möjligt. Dock vill vi poängtera att vi inte avser att generalisera och använda resultaten för att jämföra med andra liknande organisationer. Istället vill vi undersöka hur HR-funktionen kan stödja chefer i arbetet med kompetensförsörjning i endast den valda kontexten.

När det gäller valet att använda intervjuer grundar det sig i att vi anser att det ger en bra möjlighet att få en djupare kunskap om HR-medarbetares olika upplevelser och syn på stödet till chefer. Vi anser också att intervju som kvalitativ metod kan argumenteras för utifrån den socialkonstruktivistiska ståndpunkten. Detta styrks av Kvale (1996, i Cohen, Manion och Morrison, 2011) som menar att intervjuer innebär att två eller flera människor utbyter sin syn på ett visst ämne, vilket därmed lägger fokus på betydelsen av social interaktion mellan människor för att producera kunskap. Med utgångspunkt i detta anser vi därmed att det är viktigt att låta människors olika upplevelser av världen och deras kunskapssyn styra undersökningen. Detta menar vi gör det naturligt att anta en *induktiv ansats*, vilket beskrivs under rubriken nedan.

3.1.3 Induktiv ansats

Att arbeta induktivt innebär att man studerar ett fenomen utan att först ha förankrat i teori. Istället låter man valet av teori bli ett resultat av den insamlade empirin (Bryman, 2011). En induktiv strategi brukar ofta även förknippas med kvalitativ metod enligt Bryman (2011), vilket som nämnts valts i denna undersökning. Viktigt att vara medveten om menar Bryman (2011) dock är att denna sammankoppling inte är entydig, då man ibland även tar utgångspunkt i teori vid kvalitativa studier. I detta fall har dock som sagt intervjuer genomförts för att sedan ligga till grund för den teori som formulerats och valts ut. Även om man inte utgår från tidigare teori vid insamlandet av data som i detta fall, menar Johansson-Lindfors (1993) att man inte arbetar helt utan några förutsättningar. Detta då även en forskare som arbetar induktivt har egna idéer och föreställningar, vilket ofrånkomligt kommer färga de teorier som produceras. Detta är något vi har haft i åtanke och diskuterat innan beslutet om vilken ansats som skulle användas togs. Vi är medvetna om att vi har förkunskaper kring personal och arbetslivsfrågor i stort som vi fått med oss från vår utbildning. Vi har till exempel förkunskaper kring

kompetensutveckling, ledarskap, organisationsstruktur etcetera. Vi anser dock att våra kunskaper sedan innan om HR-medarbetares arbete kring att ge stöd till chefer är begränsade. Därav har en induktiv ansats valts, då vi vill att den data som samlas in inte ska styras av på förhand valda teorier. Istället ska empirin spegla informanternas verkliga upplevelser av världen i så stor utsträckning som möjligt.

3.2 Genomförande

Nedan följer en beskrivning av det tillvägagångssätt som använts för urval av deltagare, information om deltagarna samt en beskrivning av hur datainsamling och databearbetning gjorts.

3.2.1 Urval

I Cohen et al. (2011) beskrivs icke-sannolikhetsurval som lämpligt vid mindre studier där strävan inte är att komma fram till generella slutsatser. Bland icke-sannolikhetsurval ingår en samling olika metoder för urval som alla har gemensamt att de som sagt inte kan generera resultat som representerar den generella populationen, då de inte innefattar slumpmässigt utvalda informanter. En sådan typ av urval är det som Denscombe (2016) benämner som *bekvämlighetsurval*, vilket använts i denna undersökning. Detta då bekvämlighetsurval innebär att informanter väljs ut baserat på tillgänglighet och bekvämlighet. I denna studie har urvalet gjorts med hjälp av kontaktpersonen som förmedlat kontaktuppgifter till tilltänkta informanter via mail. Kontaktpersonen har då valt ut informanter som arbetar inom HR-funktionen i organisationen som denne tror vill ställa upp och kan delge relevant information. Vi har sedan själva skött kontakten med dessa informanter angående deltagande i en intervju.

3.2.2 Informanter

I det urval som gjorts har sju informanter ingått, varav en som hoppade av. Dessa arbetar alla med HR-frågor i Lunds kommun på den strategiska HR-avdelningen eller på någon av förvaltningarna. Kommunens verksamheter varierar i storlek och det finns därmed olika många HR-medarbetare på varje förvaltning. De befattningar som representeras bland informanterna är HR-strateger och HR-konsulter. Närmare bestämt arbetar ett par av informanterna mestadels med strategiska frågor på övergripande nivå, medan resterande arbetar både operativt och strategiskt. Vissa av informanterna arbetar även mer som generalister, medan andra har vissa specialistområden inom HR-frågor. Alla informanter har högskoleutbildning och de flesta har gått kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor².

3.2.3 Insamling och bearbetning av data

När det kommer till datainsamling och databearbetning har till en början dokument från organisationen samlats in. Dessa har sedan bearbetats för att användas som utgångspunkt för att samla in data genom intervjuer. Hur insamlingen samt bearbetningen av dokumenten gått till beskrivs nedan under avsnittet Dokumentanalys. Valet att ta utgångspunkt i dokumenten har gjorts för att säkerställa att intervjuerna innefattar frågor

² Intervjuer med informanter

som är relevanta för verksamheten och för det valda syftet. Tillvägagångssättet för intervjuerna samt hur den insamlade data bearbetats beskrivs avslutningsvis under avsnittet Intervjuer.

3.2.3.1 Dokumentanalys

Till att börja med samlades alltså dokument in från organisationen i form av policy, riktlinjer och handlingsplaner. De dokument som tillhandahållits är *medarbetarpolicy*, *kompetensförsörjningsstrategi för Lunds kommun med handlingsplan 2016-2017*, *riktlinjer för medarbetarutveckling* samt *handlingsplan för kompetensförsörjning 2017-2018*. Dessa gjordes tillgängliga genom kontaktpersonen i organisationen. När dokument ska analyseras och tolkas menar Cohen et al. (2011) att det vanligtvis tas utgångspunkt i grundläggande faktorer såsom dokumentets äkthet och tillförlitlighet. Dessa faktorer påstås påverkas av bland annat den eller de som författat dokumentet, i vilket sammanhang detta skett samt vem eller vilka som dokumentet är riktat till. I detta fall har bedömningen av dokumentens äkthet och tillförlitlighet haft sin utgångspunkt i när dokumenten formulerats, av vem de formulerats och även till viss del av vem de kommunicerats. Denna information har funnits att tillgå i samtliga aktuella dokument. *Medarbetarpolicyn* som studerats är beslutad av kommunfullmäktige och producerad av kommunikationsavdelningen. Denna policy är framtagen under våren 2010 och är alltså över sju år gammal. *Kompetensförsörjningsstrategin* är beslutad av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott under våren 2016 och har förmedlats ut i organisationen av den strategiska HR-avdelningen på kommunkontoret. Dokumentet som rör *riktlinjer för medarbetarutveckling* har beslutats av kommunstyrelsen under hösten 2010. *Handlingsplanen för kompetensförsörjning* har beslutats och producerats av den strategiska HR-avdelningen på kommunkontoret under våren 2017 och gäller för 2017-2018. De dokument som analyserats i detta arbete har alltså formulerats av organisationen för att användas i organisationen och tolkas av de som verkar i den. Utifrån detta bedömer vi att dess äkthet och tillförlitlighet är hög. Det man dock kan fundera kring är att några av dokumenten skapades för sju år sedan och därmed kan dess aktualitet diskuteras. Detta har vi haft i åtanke när vi arbetat med dokumenten, och intervjufrågor har även formulerats för att se om dokumenten stämmer överens med praktiken och om de fortfarande är aktuella.

Vid analys av dokumentens innehåll har en innehållsanalys genomförts. Denna analysform går enligt Denscombe (2016) ut på att kvantifiera text i syfte att enklare kunna hitta likheter och skillnader. Vanligtvis innefattar en innehållsanalys en rad olika steg, i detta fall har en del av dessa steg använts. Denscombe (2016) beskriver att innehållsanalysen innefattar flera steg där det första steget handlar om att välja ut en lämplig text. Därefter bryts texten ner till mindre enheter, för att sedan formulera relevanta kategorier som enheterna ska kodas efter. När detta är gjort ska enheternas förekomst räknas för att sedan jämföra enheterna med varandra. I detta fall har dokumenten lästes igenom noggrant i sin helhet. Därefter har texterna brutits ner och nyckelbegrepp har plockats ut som sedan kategoriserats utifrån vad som upplevts vara relevanta i förhållande till arbetets syfte och frågeställningar. De kategorier som vi upplevde relevanta och utmärkande i dokumenten är kompetensförsörjning, ansvarsfördelning samt samverkan. Dessa kategorier har som sagt sedan legat till grund för utformandet av frågorna i intervjuguiden.

3.2.3.2 Intervjuer

Till en början planerades sex semistrukturerade intervjuer in, varav en intervju med två informanter under samma tillfälle. En av intervjuerna ställdes dock in och kunde inte ersättas på grund av att informanten hoppade av med kort varsel. När det gäller hur många intervjuer som bör hållas för att tillräcklig mängd empiri ska ha insamlats menar Bryman (2011) att det inte finns något givet, förutbestämt antal. Istället bör intervjuer hållas tills dess ingen ny information uppkommer. Vilken påverkan avhoppet eventuellt haft på resultatet diskuteras under avsnittet Metoddiskussion (7.1, ss.37-38). Som nämnt genomfördes även en intervju med två informanter samtidigt, vilket enligt Bryman (2011) kan benämnas som en gruppintervju. Att en intervju genomförs i grupp menar Bryman (2011) kan påverka intervjusituationen i form av att moderatoren, som intervjuledaren ofta kallas, tar mindre plats medan mer fokus läggs på diskussionen mellan deltagarna i intervjun. Gruppintervjuer ger därmed inte sällan en insikt i de bakomliggande orsakerna till varför individer tycker som de gör snarare än enbart vad de tycker. Detta då informanterna i en gruppintervju även får höra de andra informanternas åsikter och då kan modifiera sitt svar därefter. Även den eventuella påverkan av att en gruppintervju genomförts diskuteras vidare i avsnittet Metoddiskussionen (7.1, ss.37-38).

Innan intervjuerna genomfördes skickades ett Informationsbrev (bilaga 1), även kallat missiv, ut till alla deltagare. Det innehöll information om syftet med arbetet samt hur intervjun skulle gå till. Att få tydlig information om forskningen menar Denscombe (2016) är viktigt för att deltagarna ska kunna bedöma om de vill delta i undersökningen eller inte. När det kom till genomförandet av intervjuerna valde vi att vara två personer som närvarade vid varje intervjutillfälle. Den ena höll i intervjun medan den andra förde anteckningar och ställde eventuella följdfrågor i slutet av intervjun. Alla intervjuer spelades även in, efter tillåtelse från informanterna, för att underlätta databearbetningen. Att använda sig av ljudinspelningar menar Denscombe (2016) är en fördel då det ofta ger en bra och fullständig dokumentation av vad som sägs under intervjun. Spelas intervjun in kan resultatet även lättare kontrolleras av andra forskare. Det avsattes även tid för en stunds reflektion efter varje intervju för att fundera över intervjuguidens uppbyggnad och om något borde ändras inför kommande intervju. Detta menar Alvesson (2011) är av betydelse då kvalitativ forskning till stor del är en läroprocess där man får vara flexibel och se vad som händer men även ändra tidigare planer om det behövs.

Som sagt har semistrukturerade intervjuer valts för detta arbete, vilket enligt Alvesson (2011), innebär att teman och relativt öppna frågor formuleras. Enligt Denscombe (2016) kan därefter intervjuaren under intervjutillfället välja att helt följa intervjuguiden, hoppa över eller utveckla frågor beroende på informantens svar. En fördel med semistrukturerade intervjuer är enligt Denscombe (2016) att den som leder intervjun kan välja att gå djupare in på ämnen som informanten tar upp samt att det ofta även kan leda till ett mer öppet och avslappnat samtal. När det gäller Intervjuguiden (bilaga 2) formulerades öppna frågor på grund av att dessa enligt Cohen et al. (2011) kan ge flexibilitet då det ger informanten frihet i sina svar. Frågorna i intervjuguiden har även formulerats enligt det som Cohen et al. (2011) kallar för indirekt karaktär. Detta innebär att man frågar om respondentens generella uppfattning kring exempelvis en situation eller ett ämne. Frågor av indirekt karaktär kan leda till att mer öppna och ärliga svar ges (Cohen et al., 2011). Intervjuerna avslutades med att informanterna tillfrågades om de ville komplettera med något som inte tagits upp under intervjun. Detta tillvägagångssätt be-

skriver Alvesson (2011) som viktigt för att fånga upp aspekter som antingen inte beaktas i forskningen eller som kommit bort under intervjun.

Denscombe (2016) lyfter även att det, i samband med intervjuer, är viktigt att tänka på att det informanten säger kanske inte alltid stämmer överens med verkligheten. Detta är något vi haft i åtanke under intervjuerna och även vid analysen av data. För att försöka få informanterna att svara så sanningsenligt som möjligt har det uppgetts i missivet att deras svar behandlas konfidentiellt. Detta har informanterna även fått information om vid intervjutillfället samt att de ombetts att svara så sanningsenligt som möjligt. Det har som nämnts även använts öppna indirekta frågor, vilket enligt Cohen et al. (2011) kan vara ett sätt att öka sannolikheten för ärliga svar. Ytterligare en aspekt som Denscombe (2016) menar är viktig att ha i åtanke är att intervjuarens identitet kan ha påverkan på intervjun. Detta då hur informanten uppfattar intervjuaren kan påverka hur bekväm informanten känner sig under intervjutillfället. Detta menar Denscombe (2016) även kan påverka informantens svar. För att försöka minska risken att intervjuarens påverkan ska hämma informantens svar har vi varit noga med att inte uttrycka egna åsikter eller värderingar kring de valda ämnena. Vi har även försökt låta informanten styra samtalet under intervjun så mycket som möjligt.

Efter varje genomförd intervju bearbetades data omedelbart genom att inspelningarna från intervjuerna lyssnades igenom och skrevs ned i textform. Detta kallas för transkribering och är enligt Cohen et al. (2011) ett viktigt och avgörande steg när det gäller att arbeta med intervjuer. Alvesson (2011) menar även att detta tillvägagångssätt underlättar tolkningsarbetet och möjligheten att göra citeringar. När alla intervjuer hade genomförts och transkriberats påbörjades arbetet med bearbetningen av den nedskrivna data. Även vid analysen av data från intervjuerna har den analysform som Denscombe (2016) benämner som innehållsanalys använts. Som tidigare nämnt handlar det första steget om att välja ut en lämplig text. Därefter ska texten brytas ner till mindre enheter som sedan kodas efter kategorier som upplevs relevanta. När detta gjorts undersöks enheternas förekomst och enheterna jämförs också mot varandra (Denscombe, 2016). För att bearbeta intervjuerna lästes inledningsvis materialet igenom flera gånger noggrant. Därefter delades texten upp i enheter i form av kortare stycken eller meningar. Detta gjordes med utgångspunkt i vad som upplevdes som särskilt signifikant i intervjuerna samt i förhållande till syftet och frågeställningarna. Exempelvis togs enheter gällande HR-funktionens roll, kompetensförsörjningens delar och ansvarsfördelning ut. Utifrån detta valdes sedan olika kategorier som enheterna noggrant kodades efter. Dessa kategorier formulerades utifrån vad som upplevdes som mest framstående bland enheterna. Upprepningar av svar från olika informanter, användning av metaforer samt skillnader och likheter mellan olika svar och påståenden studerades därefter för att få en uppfattning om dess betydelse. Citat togs även ut för att skapa ett djup och en bättre förståelse i presentationen av resultatet.

3.3 Kvalitet

Två aspekter som kan tas upp i samband med kvalitet i forskning är *trovärdighet* och *tillförlitlighet*. Trovärdighet handlar enligt Denscombe (2016) om i vilken utsträckning man kan visa på att data är exakt och träffsäker. Vidare beskriver han att det för kvalitativa forskare är svårt att bevisa dessa aspekter. Guba och Lincoln (1985 i Bryman, 2011) menar också att det finns mer än en beskrivning av verkligheten vilket där-

med försvarar påvisandet av trovärdighet i kvalitativ forskning. Guba och Lincoln (1985 i Denscombe, 2016) föreslår dock några åtgärder som kan hjälpa till att visa på att data sannolikt är trovärdig. Detta ger dock inga garantier, utan istället visar det om forskningens kvalitativa data har producerats och kontrollerats på ett sätt som stämmer överens med god praxis. En åtgärd är så kallad *grundad data*, vilket innebär att man genomför mycket fältarbete och samlar in mycket empirisk data. Detta för att skapa en stabil grund för de slutsatser som dras i forskningen. I detta arbete har fem intervjuer genomförts och ett flertal dokument har samlats in. Detta för att kunna dra så välgrundade slutsatser som möjligt och därmed öka trovärdigheten för arbetet. Vad som dock är mycket empirisk data och mycket fältarbete anser vi kan diskuteras och bör sättas i relation till vilken typ av undersökning som utförs och vad syftet är. När det gäller denna uppsats är syftet inte att generalisera i stort, utan istället att dra slutsatser kring hur det fungerar i en del av den valda organisationen. Utifrån detta anser vi därför att den insamlade data kan ses som tillräcklig för att kunna dra dessa slutsatser.

En annan aspekt som kan diskuteras när det gäller forskningskvalitet är som nämnt tillförlitlighet. Denna aspekt kan dock också vara svår att undersöka vid kvalitativ forskning och därför används istället begreppet *pålitlighet*. Detta begrepp innefattar i vilken utsträckning någon annan kan utföra forskningen och få samma resultat och slutsatser (Denscombe, 2016). Det innebär också att man ska anta ett granskande synsätt genom att skapa en fullständig och tillgänglig redogörelse av forskningsprocessen. Det kan göras genom att till exempel redogöra för de val och beslut som gjorts kring metod och analys. Detta för att andra forskare ska kunna granska forskningens tillvägagångssätt för att bedöma kvaliteten på de procedurer som använts (Guba & Lincoln, 1985 i Bryman, 2011). För att beakta denna kvalitetsaspekt har vi noga beskrivit vårt tillvägagångssätt, våra val samt beslut när det gäller urval, datainsamling och bearbetning av data. Dock anser vi precis som Denscombe (2016) att det är viktigt att påtala att forskarens "jag" är sammanflätat med forskningsinstrumentet vid kvalitativ metod. Dessutom grundar sig resultaten men även slutsatserna i detta arbete i människors sociala konstruktioner av världen vilka skiljer sig åt mellan individer. Detta menar vi innebär att ingen annan kan återupprepa undersökningen och få helt och hållet samma resultat och slutsatser.

3.3.1 Etiska avväganden

Vetenskapsrådet (2002) tar upp några etiska avväganden som är viktiga att ta hänsyn till vid forskning. Till att börja med bör det så kallade *individskyddskravet* tas hänsyn till, vilket handlar om att ingen får utsättas för fysisk eller psykisk skada, förödmjukelse eller kränkning. Detta krav är utgångspunkten för alla forskningsetiska övervägande och kan enligt vetenskapsrådet (2002) preciseras i fyra allmänna huvudkrav. Det första kravet är *informationskravet* och handlar om att de som berörs av undersökningen ska få information av forskaren om den aktuella forskningens syfte samt genomförande (Vetenskapsrådet, 2002). I detta arbete har informationskravet tagits hänsyn till genom att syftet och genomförandet presenterades vid förfrågan till informanter om att ställa upp på en intervju. Det beskrevs även i informationsbrevet som skickades ut samt vid intervjutillfällena. Det andra kravet som Vetenskapsrådet (2002) tar upp är *samtyckeskravet* vilket handlar om att deltagarna i en undersökning själva har rätt att bestämma om de vill medverka. För att tillgodose detta krav har mail med förfrågan om medverkan skickats till alla deltagare och de har då haft möjlighet att själv bestämma om de vill ställa upp. Det tredje kravet benämns som *konfidentialitetskravet*. Det innebär att alla

som deltar i en undersökning ska behandlas med största möjliga konfidentialitet samt att deras personuppgifter ska förvaras så att obehöriga inte kan komma åt dem (Vetenskapsrådet, 2002). För att behandla alla deltagare så konfidentiellt som möjligt i denna undersökning skrivs varken namn eller pronomen ut då resultatet presenteras. Deltagarna har även fått information om att deras svar behandlas konfidentiellt. Vi har även varit noga med att inte lämna personuppgifter vidare och inte nämna några namn på deltagarna för andra i eller utanför undersökningen. Det sista allmänna huvudkravet som Vetenskapsrådet (2002) tar upp är *nyttjandekravet*. Det innebär att uppgifterna som samlas in från och om deltagarna endast får användas för forskningsändamålet (Vetenskapsrådet, 2002). Det har vi tagit hänsyn till genom att endast använda den insamlade data till denna undersökning. Detta har också tydliggjorts för deltagarna under intervjutillfällena då de informerats om vad deras svar kommer användas till samt var de kommer presenteras. Information om var, när och hur deltagarna kan ta del av resultaten har även getts i samband med intervjuerna.

4. Resultat

Nedan presenteras resultaten från undersökningen under rubrikerna resultat av dokumentanalys och resultat av intervjuer. Detta för att tydliggöra vad som kunnat utläsas i dokumenten respektive vad som framkommit under intervjuerna.

4.1 Resultat av dokumentanalys

Nedan redovisas resultatet från dokumentanalysen uppdelat i tre huvudområden som upplevts särskilt framstående. Inledningsvis redogörs det för Lunds kommuns arbete med kompetensförsörjning därefter presenteras ansvarsfördelningen i arbetet med kompetensförsörjning och avslutningsvis redogörs det för betydelsen av samverkan i kommunen.

4.1.1 Kompetensförsörjning

När det gäller kompetensförsörjning i Lunds kommun definieras det som “ *en kontinuerlig, systematisk process för att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål på kort och lång sikt.* ” (Aghed, 2016, s.3). I det strategiska kompetensförsörjningsarbetet beskrivs det också att kommunen ska arbeta med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare genom målmedvetna och systematiska processer och aktiviteter. Vidare beskrivs det att Lunds kommun behöver ha en kompetensförsörjningsplan både på kort och lång sikt för att klara utmaningar och uppfylla verksamhetens mål. Utifrån strategin för kompetensförsörjning ska detta uppnås genom att Lunds kommun ska ses som en attraktiv arbetsgivare som tar vara på den befintliga kompetensen, utvecklar samt identifierar behov av ny kompetens och nya arbetsmetoder. I samband med kompetensförsörjning tas även tre ledord upp som ska prägla detta arbete. Dessa ledord är *tillsammans, kreativitet och stolthet*. Ledordet tillsammans framhäver vikten av samverkan både internt och externt genom att t.ex. arbeta mer över förvaltnings- och verksamhetsgränserna och samverka med fackliga organisationer. Kreativitet syftar till att tänka nytt kring befintliga resurser och kompetenser samt vara modig och våga testa nya idéer. Det sista ledordet, stolthet, syftar till att lyfta fram det meningsfulla i uppdragen och vilken skillnad Lunds kommun gör för medborgarna. Viktigt är också här att lita på varandra, våga lyfta fram varandra och känna stolthet. I det systematiska arbetet med kompetensförsörjning ingår också en kompetensförsörjningsprocess som går ut på att man först ska göra en kompetensanalys, därefter en kompetensplanering för att sedan genomföra det och slutligen utvärdera. Som komplement till kompetensförsörjningsstrategin finns även handlingsplaner som uppdateras årligen och innefattar åtgärder inom de olika delarna av kompetensförsörjningsarbetet.

4.1.2 Ansvarsfördelning

Alla aktörer inom Lunds kommun har olika ansvar kopplat till kompetensförsörjning i kommunen. Till att börja med har Lunds kommun som arbetsgivare ansvar för att skapa förutsättningar för ledare och medarbetare att genom *medskapande* bidra till verksamhetens mål och utveckling. Medskapande innebär enligt dokumentet riktlinjer för medarbetarutveckling att man arbetar aktivt, med engagemang och delaktighet för utveckling och för att uppnå verksamhetens mål. Ansvar för att skapa dessa förutsättningar för

medarbetarna har även arbetsledarna. De ansvarar även för att tydliggöra målen som är uppsatta för verksamheten samt tydliggöra medarbetarnas uppdrag och ansvar. Arbetsledarna ska även se till att årliga medarbetarsamtal hålls med alla medarbetare samt att en individuell utvecklingsplan upprättas och följs upp. När det kommer till medarbetarna har de ansvar för att medskapande bidra till verksamhetens utveckling och mål. Varje medarbetare har även ansvar för att utveckla sig själva och bidra till gruppens utveckling. Även HR-funktionen har ett visst ansvar kopplat till kompetensförsörjning, då den strategiska HR-enheten har det övergripande samordnande ansvaret för de åtgärder som är beskrivna i handlingsplanen. De ska ge anvisningar kring dessa åtgärder, för att förvaltningarna sedan ska kunna genomföra aktiviteter kopplat till åtgärderna.

4.1.3 Samverkan

Något som också redogörs för på många ställen i de analyserade dokumenten är samverkan och samarbete. Som nämnt är ett av ledorden som ska genomsyra kompetensförsörjningsarbetet tillsammans. Här lyfts vikten av en hög grad av samverkan och samarbete mellan förvaltningarna och verksamheterna i kommunen, men även mellan Lunds kommun och externa intressenter. Några sådana är Sveriges kommuner och landsting, Lunds universitet och MalmöLundregionen. Ytterligare något som tyder på att man arbetar med samverkan i Lunds kommun tas upp i strategin för kompetensförsörjning då tidigare arbete med kompetensförsörjning beskrivs. Man har nämligen tidigare arbetat med olika arbetsgrupper för att till exempel identifiera, utveckla och kommunicera karriärmöjligheter i Lunds kommun och för att arbeta med rekrytering. Detta kan ses som en typ av samverkan då individer träffas och arbetar tillsammans i olika grupper. Något som också berör samverkan är en av riktlinjerna för medarbetarutveckling som kallas medarbetarkompetens. Det innefattar bland annat vikten av samarbetsförmåga hos medarbetarna. Fler saker som lyfts i dokumenten relaterat till samarbete är som tidigare nämnt samarbetet mellan HR-enheten och förvaltningarna i arbetet med kompetensförsörjning. Den strategiska HR-enheten ska som sagt ge anvisningar och förvaltningarna ska genomföra aktiviteterna. Det sker även ständig samverkan mellan arbetsledare och medarbetare genom medarbetarsamtal med mera.

4.2 Resultat av intervjuer

Nedan följer en beskrivning av HR-medarbetarnas upplevelser kring relationen mellan HR-funktionen och cheferna i verksamheten, hur Lunds kommun arbetar med kompetensförsörjning, vilket ansvar respektive aktör i organisationen har samt vilket stöd HR-funktionen ger till cheferna i deras arbete med kompetensförsörjning. Avsnittet är uppbyggt på liknande sätt som avsnittet resultat av dokumentanalys med huvudrubrikerna *kompetensförsörjning*, *ansvarsfördelning* och *samverkan*. Dessutom har en huvudrubrik lagts till, *organisatoriska förutsättningar*, då detta kändes relevant utifrån vad som framkommit under intervjuerna.

4.2.1 Organisatoriska förutsättningar

4.2.1.1 Offentlig organisation

På frågan hur organisationens struktur påverkar relationen mellan HR-funktionen och chefer tar många av informanterna upp det faktum att det är en offentlig organisation och att politikerna därmed bestämmer: *“Det påverkar också jättemycket. Politikerna*

bestämmer vad som ska göras sen är det vi som ska bestämma hur vi ska nå de målen som de bestämmer.“ Det är även politikerna som beslutar om medlen, alltså pengar, och därmed kan de också sätta stopp för idéer i verksamheten menar en annan informant. En informant delger att politikerna i vissa fall kan gå in och besluta om hur saker ska göras och att de då måste hantera det. Då politikerna är deras chefer och uppdragsgivare, påverkar de arbetet och relationen mellan HR-funktion och chefer menar en annan HR-medarbetare. Vart fjärde år är det val och då måste man helt enkelt vara redo att tänka om uttrycker en informant. En annan informant uppfattar det dock som att politikerna generellt har god förståelse och vet deras roll, men säger att spelar roll, det gör det. Dock påtalas det av en annan person att det ibland kan ske snabba politiska beslut, vilket leder till kort tid att förbereda sig på ute på förvaltningarna och att det är något man måste kunna förhålla sig till.

4.2.1.2 Organisationsstruktur

Att organisationsstrukturen har betydelse och påverkar relationen mellan HR och chefer i verksamheten är informanterna enade om och en informant uttrycker följande kring hierarkins betydelse: *“Hierarkin påverkar absolut.”* En annan informant som arbetar på organisationens strategiska HR-avdelning betonar också vikten av att ha ett gott samarbete med HR-konsulterna ute på förvaltningarna för att säkerställa att alla arbetar på samma sätt. Att samverka mellan den strategiska HR-avdelningen och HR-konsulterna är av betydelse bekräftas även av en annan informant. En HR-konsult som arbetar på en förvaltning uttrycker att det som bestäms centralt på HR-enheten påverkar deras arbete. Informanten menar att det som bestäms centralt påverkar vad som är i fokus och vad som bör läggas åt sidan till förmån för andra uppgifter. Det uttrycks även att samarbetet mellan HR-funktionen och cheferna i verksamheten är av stor vikt. Det kan utläsas från informanternas uttalanden att storleken på förvaltningen spelar roll för relationen mellan chef och HR-medarbetare. Till exempel menar en informant som inte har särskilt stor förvaltning att den begränsade storleken underlättar för möjligheten till att ha ett nära samarbete med cheferna. En annan informant som är HR-konsult på en förvaltning med betydligt större antal chefer och medarbetare säger följande:

Om man ser till hur man är bemannade på HR ute på varje förvaltning - som här är det jag och en HR-kollega och sen har vi vår chef som är chef för oss på HR men även har andra delar. Sen har vi en HR-assistent men vi två är otroligt uppbokade för det händer mycket hela tiden. Så det påverkar ju hur många man är gentemot antalet chefer och det som sker i verksamheten.

En annan aspekt som påverkas av organisationsstrukturen är möjligheterna att samarbeta över förvaltningsgränserna. En informant menar att behovet att resonera med kollegor som har samma yrkesbakgrund är stort. Vidare upplever en informant att det finns en öppenhet som gör det möjligt att ta hjälp av kollegor som också arbetar med HR-frågor men inom andra förvaltningar när det behövs. En annan informant berättar att hen sitter med i olika arbetsgrupper som arbetar gemensamt med HR-frågor i organisationen. Detta menar informanten dock är ett av få tillfällen som det ges möjlighet till kontakt med andra förvaltningar. En informant betonar också att det inte alltid är så att strukturen i teorin och praktiken stämmer överens och ger ett målande exempel: *“I verkligheten är det alltid så att om kartan säger en sak så stämmer terrängen inte alltid överens så ibland är det andra vägar än de formella som är mycket viktigare.”*

4.2.2 Kompetensförsörjning

4.2.2.1 Attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta (ARUBA)

När det gäller vad Lunds kommuns strategiska kompetensförsörjningsarbete innefattar skiljer sig informanternas uppfattningar delvis åt. Detta då informanterna lyfter olika delar och aspekter av arbetet på frågan kring hur Lunds kommun arbetar med kompetensförsörjning. Vissa av informanterna tar endast upp en eller ett par av de delar som ingår i kompetensförsörjningsarbetet enligt dokumenten. Endast en informant inleder med ange kompetensförsörjningens alla delar: *”Det [kompetensförsörjningens delar] förkortas ARUBA; attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta.”* Gällande i vilken grad de är involverade i kompetensförsörjningsarbetet och dess olika delar säger en informant: *”Vi är involverade i hela den processen.”* En annan menar dock att HR-funktionen inte har lika stor del i att utveckla och behålla utan främst är involverade de inledande och avslutande delarna, såsom attrahera, rekrytera och avsluta, när det gäller arbetet med kompetensförsörjning.

Informanterna anger också en rad olika åtgärder som HR-funktionen stödjer cheferna med i deras arbete med kompetensförsörjning. Flera av informanterna anger att organisationen arbetar med att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare på olika sätt. Bland annat anges att man arbetar med illustratörer och kommunikatörer som marknadsför kommunen genom bland annat olika sociala medier. Att locka nya arbetstagare beskriver även en informant görs genom att erbjuda olika förmåner till medarbetarna. En av informanterna nämner också vikten av att skriva en bra kravprofil för att attrahera nya medarbetare: *”Det börjar med att man måste skriva en bra kravprofil och göra en annons som speglar kravprofilen men som ändå gör att man tycker att jobbet verkar intressant.”* En informant nämner även det faktum att man som anställd i en offentlig organisation ofta motiveras av att känna att man är till nytta för samhället. Detta menar hen kan användas för att attrahera medarbetare, men även för att få medarbetare att stanna i organisationen.

Arbetet med att stödja cheferna vid rekrytering tas också upp i stor utsträckning av informanterna, vilket presenteras mer nedan under rubriken Stöd vid rekrytering (4.2.2.4, ss.16-17). Informanterna anger att man även inom organisationen arbetar mycket med att utveckla sina medarbetare genom olika insatser. En informant nämner att det generellt sett i organisationen är generöst när det gäller att få gå utbildningar och att det finns gott om yrkesspecifika utbildningar. En annan informant säger att när det gäller kompetensutveckling har medarbetarna som slutat i deras verksamhet angett att de nästan fått för mycket utav det. Något som också tas upp relaterat till utveckling är att en förvaltning är med i ett pilotprojekt som innebär att man erbjuder befintlig personal utbildning. Detta för att kunna omvandla dessa medarbetares kompetens till en ny profession. Samtliga informanter anger också i samband med utveckling att det är chefen som ansvarar för medarbetarnas utbildning och att de har en specifik budget för detta. En informant lyfter dock att cheferna och medarbetarna ofta tillsammans kommer fram till vilka utbildningar medarbetarna behöver gå.

Vad gäller arbetet med att *behålla* medarbetarna i organisationen anger flera av informanterna att det idag är ett viktigt arbete då det är stor konkurrens om arbetskraften. En informant menar därför att det är viktigt att måna om att arbetsmiljön är god för att få medarbetarna att stanna i organisationen. Samma informant anger dock även att upp-

rätthållandet av en god arbetsmiljö är beroende av medarbetarna i organisationen då de i allra högsta grad är med och skapar den. Den involvering som några informanter anger att de har gällande att *avsluta* medarbetare ligger just nu främst i utformandet av en avgångsenkät som för närvarande testas och utvärderas. Den generella uppfattningen hos informanterna kring hur man arbetar med ARUBA i organisationen är bland annat att det kan skilja sig mycket mellan de olika förvaltningarna. Några av informanterna anger även att man nyligen tillsatt en person som ska arbeta med frågor kring kompetensförsörjning på en strategisk nivå då det tidigare varit lite rörigt gällande detta.

4.2.2.2 Kompetensanalys (GAP-analys)

Som en del i arbetet med kompetensförsörjning tas även arbetet med GAP-analys, även kallat kompetensanalys, upp. Detta verktyg verkar dock inte vara något alla arbetar med då endast två informanter beskriver att de arbetar med detta på sin förvaltning. En annan informant uttrycker också att denna önskar en bredare syn på hur man tar reda på vilka kompetenser som finns och på vilket sätt man kan utnyttja dessa på ett bra sätt. Utifrån detta kan det tolkas som att denne HR-medarbetaren i dagsläget inte arbetar med en GAP-analys på sin förvaltning. En informant som arbetar kompetensanalys säger också att detta är något som ska göras i hela kommunen, men att det nog inte görs idag. När det gäller arbetet med GAP-analys beskriver en informant att det handlar om att se vad det behövs för kompetens på sikt. Det handlar om att se vad de har idag och vad som kommer att behövas framöver. På en förvaltning används en mall för att undersöka kompetensbehoven, vilken fylls i av verksamheterna med hjälp av en HR-konsult. På en annan förvaltning beskrivs det att GAP-analysen ska mynna ut i ett underlag för ledningen på förvaltningen och att en kompetensförsörjningsplan sedan ska tas fram.

4.2.2.3 Kompetensförsörjningsdokument

En aspekt som också undersöktes i intervjuerna var informanternas kännedom om vilka dokument rörande kompetensförsörjning som finns. Informanterna ger en blandad syn på och kännedom kring dokumenten och en informant uttrycker att det varit lite "vakuum" på den fronten. Flera av informanterna anger bland annat att dokumenten är under revision och att en ny tjänst som har till huvuduppgift att arbeta med dokumenten samt ta fram standardiserade lösningar såsom IT-lösningar nyligen tillsatts. En informant anger även att rutiner och dokument kring kompetensförsörjning tillhandahålls av den strategiska HR-avdelningen. Vidare menar informanten att det är viktigt att dokumenten förankras i ledningsgruppen och arbetsgivarutskottet samt att det görs en uppföljning av hur de mottas i verksamheten. En annan informant delger sin generella syn på organisationens dokument i samband med diskussionen kring kompetensförsörjningsdokumenten. Denna informant upplever att det finns många dokument som man inte har sett och som behöver uppdateras.

4.2.2.4 Stöd vid rekrytering

När det gäller HR-funktionens stöd till cheferna tar många av informanterna upp att de är involverade i arbetet med rekrytering, vilket är en del av kompetensförsörjningsarbetet. En informant säger att HR-funktionen hjälper till att strukturera vid rekryteringar. En annan informant ger exempel på vad det kan innebära genom att beskriva att HR-konsulterna på dennes förvaltning alltid är med vid framtagandet av platsannonser. Detta menar informanten är ett sätt att kvalitetssäkra rekryteringen, men även ett sätt att

stödja och diskutera med chefen som ska rekrytera nya medarbetare. Ytterligare en informant beskriver att HR-konsulter hjälper till vid rekrytering genom att bland annat ta fram annonser och sprida tjänsten på sociala medier. De arbetar även med rekryteringskoordinatorer ute i verksamheterna, vilka utbildas genom HR-funktionen. Dessa stödjer då cheferna genom att arbeta med annonsering, CV-gallring, urval genom telefonintervjuer etc. Rekryteringskoordinatorerna får i sin tur stöd av HR-konsulterna på förvaltningarna. En annan informant säger också att HR-funktionen stöttar mycket vid rekryteringar genom att kommunicera befattningen, vilka förväntningar som finns samt vad Lunds kommun står för. Samma person säger att det är mycket viktigt att göra ett bra förarbete, vara genomtänkt och ha en bra kravspecifikation vid rekrytering av nya medarbetare. Det är stor konkurrens om samma arbetskraft mellan kommuner menar en informant, vilket innebär att man måste sticka ut för locka folk till organisationen. En annan informant uppfattar det som att kommuner överlag har problem med rekrytering, framförallt inom bristyrken.

4.2.2.5 Stöd genom utbildning, verktyg och information

Då informanterna tillfrågats vilka möjligheter de har att stötta cheferna har utbildningar kommit på tal vid flera tillfällen. Dels berättar informanterna att HR erbjuder utbildningar i form av något som kallas *chefsmoduler* till samtliga chefer. Chefsmodulerna är obligatoriska för cheferna att medverka i och ska ge samtliga ledare i organisationen baskunskap som de behöver i sitt chefskap. Det anordnas även bland annat *chefsforum* och *chefsprogram* där chefer från olika förvaltningar möts. Flera av informanterna menar att det är genom att utbilda cheferna som de kan nå ut till och påverka medarbetarna. En del av informanterna påtalar även möjligheten att stödja cheferna genom information. En av de kanaler som en informant berättar att HR-funktionen använder för att sprida information ut i organisationen är den interna medarbetartidningen. Informanten menar att tidningen kan användas för att få ut budskap kring vad som är på gång i organisationen samt vad som förväntas av både chefer och medarbetare. Exempel på verktyg som HR-funktionen tillhandahåller cheferna är bland annat avgångsenkäter och medarbetarundersökningar som genomförs i organisationen. En av informanterna påtalar i samband med detta att de, på den strategiska avdelningen, arbetar med att hitta IT-lösningar för att automatisera delar av chefens arbete. Samma informant berättar att tanken är att utbilda HR-konsulter i organisationens statistikbearbetningssystem så att de lätt får fram uppgifter på egen hand. En informant anger även att det är viktigt att hjälpa cheferna genom att ta fram material i form av filmer och dokument för cheferna att använda sig av vid utbildning och information till medarbetarna.

4.2.2.6 Utmaningar i stödet

Informanterna tar även upp några utmaningar som de anser finns i samband med stödet till cheferna vid kompetensförsörjning. Två informanter tar upp att en utmaning är att få ihop tiden som HR-medarbetare då det ofta är mycket oförutsägbara ärenden som dyker upp vilket kräver omprioritering. Den andra informanten säger att det är en väldigt hög belastning just nu hos deras HR-konsulter och att det därför ibland kan vara svårt att hinna med. För att försöka minska denna utmaning menar samma informant att det kanske hade varit bra att förstärka med ytterligare en HR-medarbetare på deras förvaltning. Personen menar också att man kan försöka berätta för politikerna hur arbetet ser ut för att på så sätt öka chansen för att de som HR-medarbetare får mer tid på sig att arbeta med vissa uppdrag. Ytterligare en utmaning som tas upp av flera informanter är att che-

ferna är för tungt belastade och pressade i arbetet: *“De har ju vardagen full av 100 olika åtagande och krav minst, så ska man kunna nå ut och ta plats så får man tänka till när och hur man ska framföra det.”*

En informant menar att chefernas brist på tid leder till att de inte har tid att fördjupa relationen med HR-konsulterna och till exempel prata om kompetensutveckling för medarbetarna. En annan säger att det kan leda till att de inte kan vara så närvarande för sin personal och att chef och medarbetare därmed inte har den dialog som behövs kring exempelvis kompetensutveckling. För att försöka minska chefernas belastning menar en informant att man borde fundera över att man rationaliserat bort många assistenter och administrativa tjänster, vilket lett till att mycket av detta arbete har hamnat på cheferna istället. Samma person menar att man kanske behöver fundera på om man behöver nya tjänster för att avlasta cheferna. Ytterligare ett sätt som HR-funktionen kan hjälpa cheferna att minska deras arbetsbelastning till viss del menar en informant är genom att se till att cheferna vet hur de ska använda olika tillgängliga IT-lösningar. Denne menar att det bygger på att man måste lära sig systemen och det är inte alltid så lätt om man använder dem väldigt sällan. Att utbilda i exempelvis schemaläggning menar en annan informant kan vara ytterligare ett sätt att minska chefernas belastning. En informant tar även upp att information alltid är en väg för att ta bort onödig tid kopplat till chefernas höga belastning.

En annan utmaning som tas upp är för HR-funktionen att bli insläppta hos cheferna då det ibland finns en uppfattning om att HR ringer man bara om det krisar. En informant menar att det är viktigt med en nära relation mellan HR-konsult och chef för att minska denna utmaning. En sådan relation, menar informanten, kan främjas genom att man som HR-konsult ringer runt till cheferna och ber att få komma ut och besöka dem i deras verksamhet. Samma informant menar också att det är viktigt att tänka på och förstå vilken situation chefen är i och vilken kunskapsnivå denne har. Gör man inte detta menar informanten att det kan bli mycket svårt att skapa en relation med chefen.

4.2.3 Ansvarsfördelning

4.2.3.1 Ansvarsfördelning vid kompetensförsörjning

Angående hur ansvarsfördelningen ser ut vid arbetet med kompetensförsörjning i organisationen anger informanterna att HR-funktionen inte har någon beslutsmyndighet vad gäller medarbetarna. En informant säger följande: *“HR har inte beslutsmakten när det gäller den direkta relationen mellan medarbetare och chef.”* HR-funktionen arbetar främst med utveckling av ledarna och en informant uttrycker sig på följande sätt gällande detta: *“Vi anordnar ju utbildningar och håller i utbildningar för cheferna i första hand som i nästa steg förhoppningsvis kommer medarbetarna till godo. Vi har inga utbildningar för medarbetarna direkt så.”*

Gällande vilket ansvar cheferna har i arbetet med kompetensförsörjning anger informanterna att cheferna ansvarar för att medarbetarens utvecklingsbehov tillgodoses. Cheferna ansvarar även för att själva aktivt delta i utbildningar och signalera sina egna behov till sin chef. Informanterna anger att även medarbetarna i organisationen har ett ansvar i arbetet med kompetensförsörjning. Bland annat berättar en av informanterna att medarbetarna själva ska signalera sina behov av utbildning. En av informanterna säger följande: *“I varje medarbetarsamtal har både chefer och medarbetarna ett dokument att*

utgå ifrån. Det finns en utvecklingsplan för varje medarbetare så att man tar ansvar för att man får de rätta utbildningarna och kompetensutvecklingen som man behöver.” Ytterligare två informanter lyfter medarbetarsamtalet som ett tillfälle att som medarbetare signalera sina utvecklingsbehov. De beskriver även att chefen och medarbetaren då tillsammans ska upprätta en utvecklingsplan. En annan informant säger även att det är chefens uppgift att hålla medarbetarsamtal och att de även får utbildning i detta.

4.2.3.2 Ledarskapspolicy

På frågan om det finns någon ledarskapspolicy i organisationen verkar det råda en osäkerhet och delade meningar huruvida det finns en uttalad ledarskapspolicy och i så fall vad den innefattar. En informant säger nämligen att denne inte känner till någon uttalad chefspolicy utan tror att det finns olika ledarskapspolicy på olika förvaltningar. Samma informant menar att det kanske behövs någon manual för chefer kring hur man löser enklare administrativa uppgifter. En annan informant håller med om att en chefsstrategi behöver utvecklas. Ytterligare en HR-medarbetare uttrycker att en ledarpolicy tagits fram men att den inte används i så stor utsträckning: *“Det har genom åren arbetats fram sådana dokument [ledarpolicys] men de samlar damm i hyllorna och har ingen egentligen efterlevnad.”* Samma person säger att det dock finns en medarbetarpolicy och olika riktlinjer inom rekrytering, rehabilitering och arbetsmiljö som ger vägledning för cheferna. En informant påtalar att det finns väldigt många dokument och att de borde bli webbaserade för att göras mer tillgängliga. Kopplat till ledarskapspolicy säger även en informant att de arbetar med att tydliggöra chefens roll. Detta för att cheferna ska veta vad som förväntas av dem och deras uppdrag. Detta menar informanten många gånger är viktigare än en chefspolicy. En person beskriver att vad denne känner till finns det väldigt lite dokument kring rutiner för cheferna. Samtidigt säger informanten att det finns en policy på intranätet som tagits fram centralt och som till viss del berör hur cheferna ska arbeta med HR-frågor. Utifrån ovanstående kan man alltså utläsa att uppfattningarna om huruvida det finns någon tydlig uttalad chefspolicy skiljer sig mycket åt informanterna emellan. Det framkommer dock att det nyligen tagits in en resurs som ska arbeta med att tydliggöra ledarskapet och ta fram relevanta dokument för cheferna.

4.2.4 Samverkan

4.2.4.1 Förtroende och öppenhet

Till att börja med är alla informanter enade om att förtroende och öppenhet är viktigt i relationen mellan HR-funktion och chefer i verksamheten. En informant säger till exempel att det viktigaste i relationen mellan HR-funktionen och cheferna är att man har en förtroendefull relation och att man samarbetar. En annan informant nämner också att balans och en öppen diskussion är viktigt för att alla ska ha en samlad bild av hur saker ser ut. Ytterligare en informant betonar vikten av personliga relationer och uttrycker följande som viktigt i en relation: *“...att ha en bra kommunikation, att man är trevlig och vänlig, agerar professionellt och att man står för det man säger.”* Samma informant säger också att det är viktigt att cheferna känner sig trygga med HR-funktionen och att de ska vara en naturlig del i vardagen, så att när det dyker upp problem eller funderingar ska det vara naturligt att kontakta HR-funktionen. En annan informant menar dock att det kan ta tid att arbeta upp en relation, speciellt om man är ny i verksamheten. Personen upplever dock att det generellt sätt finns ett gott samarbete mellan HR-funktionen och chefer i verksamheten idag. Samma person håller även med om att det i

relationen behöver finnas ett tätt samarbete, att man måste vara öppen och transparent och att det inte får finnas någon dold agenda hos någon av parterna. Det måste helt enkelt finnas förtroende och respekt för varandra menar informanten. Vikten av en bra relation med samarbete och förtroende lyfts även av ytterligare en informant: *“Jag jobbar jättenära verksamheten och en bra relation tror jag är jätteviktigt när man jobbar såhär. Speciellt om du ska jobba mycket operativt. Då måste man skapa mycket förtroende.”*

4.2.4.2 HR-funktionen som konsultativ och stödjande

När det gäller HR-funktionens roll och funktion är informanterna också enade i sina svar. En informant säger att dennes roll är att vara konsultativ och bollplank. Denne utvecklar och säger att det är cheferna som har personalansvar och ska driva frågorna i verksamheten, men att HR-funktionen finns med och stöttar samt bollar tankar kring vad nästa steg är i arbetet. En annan informant säger följande kring sin roll som HR-konsult: *“Man är lite allt möjligt, man är stöttande, konsultativ, rådgivande, man pushar och man drar i handbromsen.”* En annan HR-medarbetare uttrycker sig dock lite mer rakt på sak och menar att denne har en tydligt konsultativ roll. Uppgiften är att utifrån behoven svara på alternativa vägval och konsekvenserna det kan föra med sig. Samma person säger också att det är viktigt att fråga och utmana chefernas tankeverksamhet och att de flesta chefer uppskattar det ifrågasättande arbetssättet. Hur mycket stöd HR-funktionen behöver ge cheferna menar flera av informanter beror på hur bekväm chefen är i sin roll. Oftast behövs särskild stöttning till cheferna vid svåra personärenden. Detta då det ofta kan innefatta känsliga frågor och därmed kan man som HR-medarbetare behöva gå in och ge mer stöd åt vissa. När det gäller kontakten mellan HR-funktion och chefer beskriver en av informanterna att det oftast är cheferna som signalerar till HR-funktionen om akuta saker och ärenden som dyker upp i deras vardag. Det beskrivs också att vissa chefer har många ärenden och dem jobbar informanten mycket med, medan andra hör denne aldrig av. En informant uttrycker också att cheferna oftast kommunicerar via HR-konsulterna till den strategiska enheten och därmed har denne inte så mycket direktkontakt med cheferna i verksamheten.

5. Teori

Avsnittet inleds med litteratursökning samt källkritik för att beskriva hur källor hittats, vad som beaktats vid sökandet samt vad vi ställer oss kritiska till. Därefter följer de teorier som ansetts relevanta utifrån resultatet beskrivna under liknande rubriker som i resultatkapitlet för att skapa en tydlig struktur och därmed underlätta för läsaren.

5.1 Litteratursökning

När den insamlade data bearbetats var nästa steg att fundera över vilka teorier som kan tänkas vara relevanta i förhållande till resultatet. Då en induktiv ansats valts för detta arbete togs utgångspunkt i de begrepp och områden som framkommit i empirin för att söka efter teori. Sökningen inleddes med att bland annat studera andra kandidat- och masteruppsatser som berör liknande ämnen för att genom deras referenslistor hitta inspiration till relevanta källor. För att sedan kunna ta del av de källor som vi tyckte verkade intressanta samt för att hitta andra relevanta källor användes databasen Lovisa för att hitta litteratur samt LubSearch för att hitta vetenskapliga artiklar. De sökord som bland annat användes var *trust*, *kommunal verksamhet*, *offentlig organisation*, *kompetensförsörjning*, *HR-funktionen* samt *Human Resource*. Vi använde alltså både svenska och engelska sökord beroende på vad vi ville hitta teori om. För att finna vetenskapliga artiklar upplevde vi att det krävdes engelska sökningar, medan vi fick fram relevant information gällande kompetensförsörjning och kommunal verksamhet genom att använda de nämnda svenska sökorden. Utöver dessa databaser användes även den litteratur som vi tagit del av tidigare under kandidatprogrammet för personal- och arbetslivsfrågor. All denna sökning mynnade ut i att ett flertal böcker och vetenskapliga artiklar valts ut och använts i arbetet. Detta för att skapa ett relevant och välgrundat underlag för analys och diskussion. Genom att finna stöd hos flera olika författare och forskare samt genom att jämföra olika teorier och undersökningar, anser vi att trovärdigheten för arbetet och den valda teorin ökar. Något som vi också hade i åtanke under litteratursökningen för att öka trovärdigheten var att källorna inte skulle vara alltför gamla. Hur vi resonerat kring källornas pålitlighet och relevans med tanke på när de publicerades beskrivs nedan.

5.1.1 Källkritik

För att hitta teori om de områden som vi utifrån empirin ansett vara relevanta, har vi utöver förstahandskällor i vissa fall behövt använda andrahandskällor. Detta då vissa förstahandskällor har varit svåra att få tag i och att artiklar varit låsta och därmed inte tillgängliga. Även tiden vi haft att tillgå för arbetet har hindrat oss från att lägga allt för mycket tid på att få tag i förstahandskällorna. Vi är medvetna om att andrahandskällor kan tänkas sänka trovärdigheten eftersom det kan vara svårt att säkerställa att informationen från förstahandskällorna framställts på ett korrekt sätt. Dock har vi noga försökt undersöka andrahandskällorna för att se vilka författarna är samt deras bakgrund. Dessutom har vi försökt blanda första- och andrahandskällor för att styrka trovärdigheten. Något som också funnits i åtanke då källor valts ut är som sagt när dessa är publicerade. En av de äldsta källorna som använts är Jones och Georges vetenskapliga artikel *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork* från år

1998. Trots att denna är 20 år gammal anser vi att denna är relevant och pålitlig då vi uppfattar förtroende som ett ämne som inte förändras så mycket över tid. Dessutom har vi jämfört deras resonemang och tankar kring förtroende med andra källor som berör ämnet för att öka pålitligheten. Anledningen till att vi dock valde den nämnda källan framför nyare källor var att den tog upp förtroende relaterat till organisatoriska sammanhang, vilket vi anser är relevant i förhållande till resultatet. På samma sätt som vi blandat första- och andrahandskällor har vi även använt både äldre och nyare källor. Detta för att hitta teori som känns relevant och nödvändig för att kunna besvara det valda syftet. Nedan kommer utvalda teorier som nämnt presenteras under i huvudsak samma rubricering som resultatet från intervjuerna och därmed presenteras inledningsvis teori kopplat till organisatoriska förutsättningar.

5.2 Organisatoriska förutsättningar

Inom kommunala organisationer förekommer vissa förutsättningar som inte är närvarande i samma utsträckning inom exempelvis den privata sektorn. En kommunal organisation styrs av kommunfullmäktige som tillsätts vid kommunalvalet som äger rum i samband med riksdagsvalet vart fjärde år. Kommunens ledning väljs alltså av de rösträttsberättigade som är folkbokförda i kommunen, och därmed har medborgarna genom politikerna stor möjlighet att påverka och kontrollera hur kommunernas arbete utförs. Kommunernas verksamhet styrs också av olika lagar i form av kommunallagen, socialtjänstlagen, skollagen med flera (Sveriges Kommuner och Landsting, 2017b). Lagar och förordningar sätts av riksdagen och regeringen och utgör därmed ramar för de kommunala verksamheterna. Även statliga myndigheter kan påverka verksamheten genom föreskrifter som de beslutar om (Regeringskansliet, 2008). Kommunerna i Sverige omfattas också av *offentlighetsprincipen*, vilken är central i den svenska rättsordningen. Den innefattar rätten för allmänheten att ha insyn i och tillgång till information om kommunernas verksamhet. Denna princip kommer till uttryck på olika sätt, men bland annat genom allmänna handlingars offentlighet (Regeringskansliet, 2014).

Att vara anställd i den offentliga sektorn beskriver Hällsten och Tengblad (2006) innebär att man är mer bunden av regelverk och lagstiftning, vilka syftar till att försäkra att politiska beslut och att krav på att alla behandlas lika efterlevs. I en undersökning som de gjort kring hur offentlig och privat sektor skiljer sig åt visade det sig dock att den generella bilden som framträdde av medarbetarskapet inom offentlig sektor kännetecknades av stor förmåga att ta ansvar, omfattande engagemang och god förmåga att arbeta självständigt i organisationer med förhållandevis få chefer. Hällsten och Tengblad (2006) menar därmed att den offentliga sektorn inte visats sig hämmas av att de har en mer tydlig regelstyrning. Istället menar de att det i dessa verksamheter är viktigt att förtydliga ansvarsfördelningen och att ta fram gemensamma rutiner för att medarbetarna och cheferna ska kunna få stöd av dessa i sitt arbete.

Ytterligare något som kan relateras till de organisatoriska förutsättningarna är organisationens struktur och design. French, Rayner, Rees och Rumbles (2015) beskriver att detta anger den tänkta uppdelningen av bland annat befattningar, roller, och beslutsvägar. Strukturen påverkas även av aspekter som exempelvis organisationens mål, storlek, miljö och strategi. Den formella strukturen anger även vem som har vilken formell beslutsmakt och hur ansvar och arbetsuppgifter formellt delas upp medlemmarna emellan. Det betonas dock att de formella strukturerna inte i detalj kan bestämma hur aktivite-

terna i organisationen ska fördelas eller utföras. Istället menar French et al. (2015) att den formella strukturen utgör grunden för arbetet i organisationen och för att organisationens mål ska uppnås. En del i den formella strukturen menar French et al. (2015) även är de policys som organisationen formulerat. Policys utgör organisationens avsiktliga arbetsätt, vilket gör dem beroende av att medlemmarna följer dem för att de ska få önskad effekt.

5.3 Kompetensförsörjning

Samhällets snabba utvecklingstakt är en av anledningarna till varför arbetet med kompetensförsörjning är av stor vikt idag. På grund av detta måste organisationer anpassas för att kompetensen ska kunna utvecklas i den takt som krävs (Wallo 2014, i Kock, 2014). Begreppet kompetens kan enligt Flach (2006) definieras som: *“././ personers förmåga att fullgöra en uppgift i ett givet sammanhang.”*(s.132). När det gäller begreppet kompetensförsörjning syftar det enligt Nilsson et al. (2011) till de aktiviteter en organisation vidtar för att säkerställa att kompetensbehovet tillgodoses på både kort och lång sikt. Dessa aktiviteter omfattar att *attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla och avveckla* medarbetare. För att attrahera medarbetare gäller det att en organisation har attraktionsförmåga, alltså att de kan väcka intresse hos målgruppen. En viktig del i detta är att olika yrkesgrupper inom organisationen gör reklam för och informerar om sitt yrke för att locka nya arbetstagare och därmed tillgodose de framtida kompetensbehoven (Nilsson et al., 2011). När det kommer till rekryteringsprocessen handlar det om att analysera arbete och arbetskrav samt personbedömning och urval (Flach, 2006). Efter rekrytering är det viktigt att medarbetarnas kompetens utvecklas för att behålla dem i organisationen. Utveckling kan syfta till de val individen själv gör för att utveckla sina förmågor och färdighet, men även om att matcha organisationens resurser med individens behov. Ett annat sätt att utveckla medarbetarna är genom medarbetarsamtal, vilket kan ge cheferna möjlighet att koordinera individens utveckling med organisationens resurser och behov. Slutligen ingår som nämnt även avveckling i kompetensförsörjningsarbetet, vilket handlar om att en individ frivilligt eller ofrivilligt lämnar organisationen (Nilsson et al., 2011).

När det gäller arbetet med kompetensförsörjning menar Wallo (2014, i Kock, 2014) att det är beroende av både HR-praktikerna och cheferna i organisationen. HR-praktikernas uppgift i arbetet med kompetensförsörjning är enligt Wallo (2008) att, på strategisk nivå, skapa system för arbetet med kompetens och lärande. Det är även viktigt att erbjuda stöd till cheferna samt att underlätta för cheferna i sitt arbete genom att erbjuda dem den kompetens som de behöver i sitt arbete med att utveckla medarbetarna. Detta styrks även av Ingham och Ulrich (2016) som menar att HR-funktionen kan öka organisationens värde genom att utbilda individerna som verkar i den samt genom att lägga fokus på att utveckla deras relationer. Wallo (2008) nämner dock att det finns en risk att HR-praktiker inte skapar realistiska system som motsvarar organisationens behov och chefs kunskapsnivå. Detta kan i sin tur leda till att cheferna kringgår de direktiv som HR-funktionen meddelat och istället vidtar egna lösningar. Wallo (2014, i Kock 2014) nämner ytterligare en aspekt av kompetensförsörjning och lärande i organisationer vilket är medarbetarens roll. Han menar nämligen att medarbetarna måste vara öppna för att själva utvecklas och ha en positiv inställning till att lära. Han uttrycker också att: *”Det går inte att tvinga fram lärande och oavsett vad HR-praktiker och chefer gör kan de inte garantera att lärande sker. De kan endast ”kratta manegen” och genom sitt*

ledarskap försöka påverka medarbetarna i rätt riktning.” (Wallo 2014, i Kock 2014, s.328). Ellström och Hultman (2004) lyfter också en viktig poäng gällande det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. De menar att sambandet mellan de olika aktiviteterna i arbetet med kompetensförsörjning är av stor vikt, men även att ett gott samarbete finns mellan de aktörer som är involverade i aktiviteterna.

För att kunna planera för framgångsrika kompetensförsörjningsinsatser är det även av stor vikt att organisationens befintliga kompetens analyseras. Detta kan göras genom en behovsanalys som visar på vad för kunskap som saknas hos medarbetarna för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter samt i vilken utsträckning medarbetarnas kompetens tillvaratas och utnyttjas. Det kan även visa på vilka kompetenser som saknas på en övergripande verksamhetsnivå för att organisationen som helhet ska kunna fungera på ett effektivt vis. Utifrån en behovsanalys kan sedan utbildningsinsatser och rekryteringskampanjer planeras för att möta de påvisade behoven (Flach, 2006).

5.4 Ansvarsfördelning

Vanligtvis har HR-funktionen i sin roll som stöd till chefer och medarbetare det funktionella och organisatoriska arbetsgivaransvaret. Det innebär att de har huvudansvar för verksamhetens övergripande personalarbete och att detta ska genomföras på ett effektivt sätt (Hällsten och Tengblad, 2002, i Boglind, Hällsten och Thilander, 2013). Med personalarbete förknippas ofta den så kallade “anställningsresan”, vilket innefattar allt från rekryteringsprocessen till att en person avslutar en tjänst (Boglind et al., 2013). Även om HR-funktionen ofta har huvudansvaret för personalarbetet, har ofta cheferna det direkta ansvaret för medarbetarna. Därmed utgörs oftast chefernas ansvarsområde av ett lokalt personalansvar, tillsammans med verksamhets- och ekonomiansvar. Detta förutsätter således att det finns en kontinuerlig kontakt mellan cheferna och HR-funktionen. Det finns dock ett dilemma kopplat till ovanstående då cheferna ofta inte är tillsatta utifrån sin förmåga att ha och hantera personalansvar. Kunskaper och förmågor som exempelvis kan kopplas till det direkta personalansvaret är rekrytering, arbetsmiljö, utvecklings-, avvecklings- och lönesamtal samt administration. Detta innebär därmed att cheferna ofta har behov av att få kontinuerlig utbildning för att kunna hantera sitt ansvarsområde (Tengblad, 2007).

Eftersom både HR-funktionen och cheferna därmed har ansvar för personalarbetet kan gränsdragningsproblematik uppkomma. En sådan problematik kan handla om vem som ansvarar för vad inom personalarbetet (Thilander, 2013). För att lyckas med HR-arbetet menar Larsen och Brewster (2003) att det är viktigt att det finns en balans i personalansvaret mellan HR-funktionen och linjecheferna. Noordegraaf (2000, i Thilander, 2013) är inne på samma spår och menar att det i praktiken handlar om ett samspel mellan HR-funktionen och linjecheferna. Hur arbetet fördelas kan dock skilja sig åt och det behöver inte alltid vara så att det praktiska utförandet stämmer överens med det formella ansvaret. För att ett effektivt samspel ska kunna ske menar Noordegraaf (2000, i Thilander, 2013) att det å ena sidan förutsätts tydliga gränser och funktionella arbetsbeskrivningar. Å andra sidan kan samspelet också ses som något som växer fram genom upprepning och ömsesidig anpassning.

Larsen och Brewster (2003) har även gjort studier kopplat till problematiken kring ansvarsfördelning som visat att då ansvaret för HR-frågor är delegerat till chefer är det

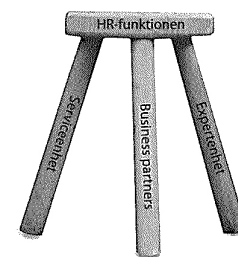
svårt att tydliggöra vilket ansvar HR-funktionen har. Att decentralisera personalansvaret menar de kan ses som ett sätt att öka chefernas lokala inflytande och skapa förutsättningar för dem att fatta verksamhetsnära beslut. Det kan i vissa fall även betraktas som ett sätt att frigöra tid för HR-medarbetarna som då exempelvis kan arbeta mer strategiskt. Decentraliseringen av personalansvaret till linjecheferna har med andra ord visat sig både kunna leda till möjligheter men även hinder för både cheferna och HR-medarbetarna. En fördel för linjecheferna som kan skapas genom decentralisering av personalansvaret är utöver det ovan nämnda att de kan få en bättre förståelse för vad personalfrågor betyder (Gibb, 2003, i Thilander, 2013). Ett hinder har dock visat sig vara att linjechefernas tid och kunskap brister samt att de inte har tillräckligt med stöd från HR-funktionen (Nehles et al., 2006, i Thilander, 2013). Kopplat till ansvar för personalarbetet menar Tengblad (2007) också att det är en krävande uppgift att vara chef och om chefer även förväntas ta ansvar för att medarbetarskapet utvecklas på arbetsplatsen behöver de få stöd. De behöver till exempel få tillgång till kunskap om hur de kan bidra till medarbetarnas vilja att ta ansvar samt hur de kan främja medarbetarnas engagemang. Av vikt är också att chefer har tydliga riktlinjer att utgå ifrån i sitt arbete för att kunna utveckla medarbetarna. Ytterligare ett par viktiga aspekter när det gäller stödet till chefer och ledare är att cheferna inte har fler medarbetare än vad de kan utveckla personliga relationer till samt att cheferna erbjuds administrativa och konsultativa stödresurser.

5.5 Samverkan

5.5.1 HR-transformationen

Den HR-transformation som skett sedan början av 1990-talet har inneburit förändringar av hur relationen till HR-funktionen ser ut i organisationer. Transformationen har bland annat lett till att HR-funktionen betraktas mer som en shared service-organisation som vilar på tre ben, vilket enligt Boglind et al. (2013) ofta illustreras med hjälp av modellen den *trebenta pallen* (Se figur 5.1).

Pallens ben utgörs av en central *serviceenhet* för administrativa tjänster, en central *expertenhet* som erbjuder specialisthjälp samt lokalt verksamma *HR-partners*, även kallade Business partners, som finns ute i verksamheten och erbjuder stöd till cheferna. Serviceenheten för administrativa tjänster utför *transaktionellt arbete* i form av standardisering av enklare arbetsuppgifter genom bland annat självservice. HR-avdelningens centrala expertenhet samt organisationens HR-partners arbetar istället mer *transformativt*, vilket innebär att de skapar värde för linjechefer och medarbetare genom olika unika tjänster. Inom ramen för det transformativa arbetet faller till exempel arbetsuppgifter som stöd vid rekrytering, ge chefsutbildningar och rehabilitering. Organisationens HR-partners uppgift är att verka ute i verksamheten för att tillhandahålla stöd i dessa frågor till första linjens chefer. HR-partners ska också ha ett nära samarbete med de centrala HR-funktionerna (Boglind et al., 2013).



Figur 5.1. "The three-legged stool" - shared service - organisationen.

5.5.2 HR-funktionen och dess relationer

Ingham och Ulrich (2016) poängterar vikten av samarbete och goda relationer i en organisation. De hävdar att en organisations värde i högre grad är beroende av de relationer som finns mellan individerna i organisationen än av hur organisationen är uppbyggd. Vidare menar de därför att det är viktigare att fokusera på relationer än på roller. För att kunna skapa och utveckla en god relation mellan olika aktörer i organisationen är ett gemensamt syfte och mål viktigt. Detta då två parter som har olika roller och egenskaper kan, när de samarbetar på ett framgångsrikt vis, skapa större värde för organisationen som en gemensam enhet än två separata parter. I ett samarbete mellan två parter är förtroende för varandra även en aspekt som är viktig att påtala (Jones och George, 1998). Förtroende definieras som den tillit som finns mellan två individer. Vidare beskrivs förtroende som ett mångtydigt begrepp och mångfacetterat fenomen som skapas mellan två personer då de bildar en gemensam uppfattning av en social situation. För att kunna uppnå detta samförstånd krävs det att de två parterna delar uppfattning av situationen och visar förståelse för den andra partens förväntningar, mål och behov. Förtroendet i en relation är även något som kan betraktas som en process där nivån och typen av förtroende kan utvecklas över tid. Två typer av förtroende som Jones och George (1998) nämner är villkorligt och villkorslöst förtroende. Känner en person villkorligt förtroende till en annan person så existerar förtroendet enbart om personen i fråga inte begår några misstag eller sviker förtroendet på något vis. Villkorslöst förtroende däremot existerar oberoende av den andra personens beteende. Enligt Jones och George (1998) är villkorslöst förtroende eftersträvansvärt i organisatoriska sammanhang.

5.5.3 HR-funktionen som coach

Ulrich och Beatty (2001) menar att HR-specialister kan och bör ha många olika roller, vilka förändras i takt med att förutsättningarna i verksamheten förändras. Ett sätt för HR-specialister att bidra till organisationen menar Ulrich och Beatty (2001) är genom att agera coach och på så sätt ge stöd till cheferna i deras arbete. Som coach bör en förståelse för chefernas arbetsuppgifter och mål finnas för att kunna hjälpa dem att prioritera och bygga upp en strategi. Ulrich och Beatty (2001) menar också att en förutsättning för att HR-specialister ska kunna agera coach är att de bygger upp en förtroendefull relation med cheferna. För att skapa denna relation är det viktigt att HR-specialisten visar personlig omtanke för chefen, visar empati för deras utmaningar och ger tydliga förslag på hur de som ledare kan handla i olika situationer. Av vikt är också att HR-specialisterna kan ge tydlig, uppriktig och användbar feedback till cheferna och deras arbetsgrupper. För att kunna göra detta menar Ulrich och Beatty (2001) att det som coach är fördelaktigt att förstå att olika människor hanterar och tar till sig feedback på olika sätt. Att agera coach tar även Sparrow (2013) upp och menar att det handlar om att ha en nära relation med individer och engagera dem för att hjälpa dem att prestera och lyckas så bra som möjligt. Hon menar också att de mest framgångsrika coacherna ser till att identifiera vad individerna brinner för och sedan använda detta för att motivera och engagera individerna i deras arbete. Sparrow (2013) trycker också på att en coachande roll förutsätter en djup nivå av tillit och respekt men även tålmod att inte bara ge en "quick-fix-lösning" och säga vad andra ska göra. Istället menar hon att en bra coach ger andra stöd och självförtroende att driva sitt eget lärande framåt.

6. Analys

Nedan analyseras det som framkommit av dokumenten och intervjuerna med hjälp av de valda teorierna samt genom egna reflektioner. Vi har valt att betrakta dokumenten som en typ av ramverk för verksamheten och vill därför titta på vilken roll dokumenten spelar samt om dessa stämmer överens med praktiken när det gäller arbetet med kompetensförsörjning. Värt att poängtera är dock att eftersom ett socialkonstruktivistiskt synsätt antagits grundar sig tolkningen av dokumenten och intervjuerna i våra sociala konstruktioner. Likaså grundar sig som tidigare nämnt även resultatet från intervjuerna i informanternas sociala konstruktioner. Detta innebär att nedanstående analys endast är ett sätt att se på hur HR-funktionen kan stötta cheferna i deras arbete med kompetensförsörjning och det bör därför inte betraktas som den enda sanningen. Analysen bygger på samma rubricering som användes i resultat- och teorikapitlen för att skapa en tydlighet för läsaren.

6.1 Organisatoriska förutsättningar

Något som tas upp under intervjuerna är faktumet att Lunds kommun är en offentlig organisation och att politikerna därmed har stort inflytande i verksamheten, vilket påverkar relationen mellan HR-funktionen och cheferna. En informant beskriver att politikerna bestämmer vad som ska göras, medan tjänstemännen i kommunen oftast får besluta om hur det ska göras. Dock är det politikerna som beslutar om pengar, vilket på så sätt gör att arbetets utförande delvis också styrs av politikerna. Det uttrycks även att då Sverige har val vart fjärde år är det viktigt att man som organisation är beredd att tänka om. Det ges dock olika bilder av hur det är att arbeta med politikerna då en informant uttrycker att de generellt har god förståelse för deras verksamhet. En annan informant säger att det ibland kan ske mycket snabba politiska beslut, vilket kan ställa till problem och det kräver att man tänker om. Bilden som ges ovan av hur en kommun styrs samt vad som påverkar verksamheten stämmer bra överens med den beskrivning av kommunala verksamheter som ges av Sveriges kommuner och landsting (2017b). Här uttrycks det nämligen att medborgarna genom politikerna har stor möjlighet att påverka och kontrollera kommunernas arbete. Något som också tas upp är att lagar och förordningar samt statliga myndigheter också är något som påverkar kommunala organisationer då de utgör ett ramverk för verksamheterna. Något som också styr kommunala verksamheter är offentlighetsprincipen. Detta då kommunen måste se till att information till allmänheten finns tillgängligt till exempel genom allmänna handlingar (Regeringskansliet, 2014). Utifrån både informanterna och teorin kan man alltså se att det är mycket som påverkar och sätter riktlinjer för de kommunala verksamheterna och deras arbete. Man kan också utläsa att det är viktigt att man som tjänsteman i en kommun är flexibel och kan tänka om då nya politiska beslut kommer, nya lagar upprättas samt när de politiska förutsättningarna förändras vid riksdagsval. Detta menar vi innebär att det ställs krav på alla medarbetare, inte minst på HR-funktionen, att vara flexibla och att kunna hantera förändringar. Att ha förståelse för de organisatoriska förutsättningarna som finns är därmed viktigt då dessa utgör grunden för allt arbete i verksamheten. Att kommunen även som sagt omfattas av offentlighetsprincipen tänker vi även kan bidra till att det är viktigt att det finns gemensamma rutiner för dokumentation, men även att det finns en tydlig ansvarsfördelning och struktur i organisationen. Detta stöds av Hällsten och

Tengblad (2006) som med utgångspunkt i sin undersökning menar att på grund av att offentliga verksamheter är bundna av regelverk och lagstiftning, är det viktigt att förtydliga vem som ansvarar för vad samt att skapa gemensamma rutiner för chefer och medarbetare.

Det är inte bara ovan nämnda organisatoriska faktorer som påverkar relationen mellan HR-funktionen och cheferna utan informanterna är också enade om att organisationsstrukturen och hierarkin påverkar. Att organisationsstrukturen påverkar relationerna och arbetet i organisationen styrks av French et al. (2015) då de beskriver att den formella strukturen utgör grunden för allt arbete i en organisation. De beskriver även att strukturen innefattar befattningar, roller och beslutsvägar vilket därmed kan tänkas påverka vilka relationer som formas i verksamheten samt hur dessa fungerar. En strategisk HR-medarbetare uttrycker relaterat till strukturen att det är viktigt att ha möjlighet till ett gott samarbete mellan den strategiska HR-enheten och de mer operativa HR-medarbetarna. Att detta är viktigt menar även en HR-konsult som arbetar operativt då denne säger att det som beslutas på strategisk nivå påverkar arbetet ute i verksamheterna. Vikten av ett gott samarbete mellan HR-funktionen och cheferna i verksamheterna lyfts också. Möjligheterna till dessa samarbeten och relationer menar informanterna bland annat beror på storleken på förvaltningen samt hur många chefer respektive HR-konsulter man är. Detta kan kopplas till Tengblad (2007) som menar att en chef inte ska ha större arbetsgrupper än antalet medarbetare som denne kan utveckla personliga relationer till. Detta tänker även vi kan gälla för HR-konsulter och antalet chefer. Utifrån detta kan man alltså utläsa att strukturen i organisationen, men även HR-funktionens uppbyggnad samt bemanningen ute på förvaltningarna, kan tänkas påverka vilka relationer som byggs och hur dessa ser ut. Det är inte bara samarbetet inom HR-funktionen och mellan HR-funktionen och cheferna som beskrivs påverkas av organisationsstrukturen utan även möjligheten till samarbete över förvaltningsgränserna. Vad man kan utläsa av informanternas svar verkar de uppleva att strukturen ger möjlighet att samarbeta och ta hjälp av varandra över förvaltningsgränserna, men att det dock inte utnyttjas i så stor utsträckning. Vad detta beror på är svårt att svara på men en tanke är som en informant uttryckte att det inte alltid är så att teori och praktik stämmer överens. Det kan vara så att strukturen i teorin ger möjlighet till samarbete över förvaltningsgränserna, men att detta inte är fallet i praktiken. Att strukturen ibland skiljer sig åt i praktiken och teorin kan delvis tänkas bero på det som French et al. (2015) tar upp kring att strukturen endast utgör en grund och inte i detalj kan bestämma hur saker ska göras i organisationen.

Sammantaget kan man alltså se att faktumet att det är en offentlig organisation har stor betydelse för verksamheten. Man kan även tänka att detta påverkar strukturen i organisationen, vilken i sin tur påverkar allt arbete och alla relationer i verksamheten. Viktigt menar vi därför är att alla som arbetar i organisationen är medvetna om dessa förutsättningar för att kunna arbeta på ett effektivt sätt samt för att kunna skapa så bra arbetsrelationer som möjligt. Precis som en informant säger är det inte heller alltid så att det uttalade formella är det som gäller, utan det är även viktigt att ha förståelse för hur det ser ut i praktiken.

6.2 Kompetensförsörjning

Om man tar utgångspunkt i kommunens dokument kring kompetensförsörjning ges följande definition av begreppet *“en kontinuerlig, systematisk process för att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål på kort och lång sikt.”* (Aghed, 2016, s.3). I de studerade dokumenten beskrivs det också att kommunen ska arbeta med aktiviteterna attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare. Detta kan man se stämmer överens med definitionen som Nilsson et al. (2011) ger och de aktiviteter som de lyfter. De aktiviteter som innefattas i den givna definitionen tas även upp av en av informanterna, resterande informanter delgav främst några av kompetensförsörjningsaktiviteterna. När det gäller HR-funktionens involvering i kompetensförsörjningsarbetet säger en informant att de är involverade i alla delar, medan några andra uttrycker att de är mer involverade i vissa delar än andra. Något som dock kan utläsas från resultatet är att delarna attrahera, rekrytera och avsluta är delar som flera informanter upplever kräver deras involvering och att de därmed erbjuder cheferna mycket stöd i detta. Utifrån detta tolkar vi det som att hur arbetet med kompetensförsörjning ser ut i organisationen skiljer sig lite åt informanterna emellan. En tanke är att detta kan bero på att informanterna har bristande kunskap och information kring ämnet, alternativt att de som beskrivet har olika involvering i arbetet med kompetensförsörjning i organisationen.

I dokumenten lyfts även tre ledord som ska präglade arbetet med kompetensförsörjning i organisationen. Dessa ledord är tillsammans, kreativitet och stolthet. Ingen av informanterna har lyft dessa men det kan mellan raderna utläsas att de finns med i deras arbete. Till exempel lägger informanterna tonvikt vid samarbete och samverkan över förvaltningsgränserna. Informanter tar även upp att de vidareutbildar befintliga medarbetare till nya professioner på en förvaltning, vilket kan tolkas som att man tänker nytt och kreativt kring användandet av befintlig kompetens i organisationen. En informant nämner även att en motivator i organisationen kan vara att arbetet är till nytta för samhället och att man ska känna en stolthet över detta. Även sätten de använder sig av för att attrahera medarbetare genom att exempelvis profilera sig via sociala medier med hjälp av kommunikatörer och illustratörer kan ses som ett kreativt sätt att arbeta med kompetensförsörjning. Dock lyfts det som sagt inte som nyckelord i arbetet med kompetensförsörjning, vilket leder till att man kan fundera över hur pass medvetna informanterna egentligen är om ledorden och att dessa är inkluderade i dokumenten. Detta menar vi kan vara viktigt för organisationen att fundera kring för att säkerställa att det finns en koppling mellan teori och praktik.

I dokumentet som rör det systematiska kompetensförsörjningsarbetet i Lunds kommun tas även en kompetensförsörjningsprocess upp som innefattar att man först bör göra en kompetensanalys i arbetet med kompetensförsörjning. Vikten av att inleda med att analysera den befintliga kompetensen samt hur denna tas tillvara men även vilken kompetens som saknas lyfter även Flach (2006). Han menar att detta är av stor vikt för att kunna planera framgångsrika kompetensförsörjningsinsatser, men även för att organisationen på sikt ska fungera effektivt. Behovsanalys, även kallat GAP-analys, är också något som tas upp av vissa informanter i samband med frågan om hur de arbetar med kompetensförsörjning. Det som dock framkommer är att det endast är vissa som i dagsläget arbetar med behovsanalys, medan det på andra ställen i organisationen verkar saknas medvetenhet om att detta arbete finns. Detta då en informant efterfrågar verktyg för att analysera den kompetens som finns och som behövs i framtiden. Dock säger de

informanter som arbetar med behovsanalyser idag att de uppfattar att arbetet med behovsanalyser ska göras i hela organisationen på sikt. Som Flach (2006) beskriver är en behovsanalys viktigt för att kunna planera för kompetensförsörjningsinsatser, och därmed menar vi att det talar för att det görs på vissa håll i organisationen. Viktigt anser vi dock är att alla så småningom arbetar med detta för att organisationen ska kunna fungera effektivt med avseende på kompetensförsörjning. En behovsanalys kan även tänkas vara till hjälp för att HR-funktionen och cheferna ska kunna planera sitt arbete och i sin tur kunna göra medarbetarna tillfredsställda genom att erbjuda rätt kompetensförsörjningsinsatser. En behovsanalys kan också tänkas förhindra att man lägger onödiga resurser på utbildning och utveckling som det egentligen inte finns behov av i organisationen. Vi anser alltså att det påbörjade arbetet med behovsanalyser i förlängningen kan leda till mer välriktade utbildningsinsatser. Då arbetet med kompetensanalys idag är något som utförs av HR-medarbetare ute på förvaltningarna ser vi också detta som ett verktyg för HR-funktionen att använda för att ge stöd till cheferna.

Något som även kan tänkas vara relevant kopplat till kompetensförsörjning är att de dokument som ska fungera som vägledning i arbetet är tydliga och välkända i organisationen. Informanterna delger en splittrad syn på organisationens kompetensförsörjningsdokument. Flera informanter berättar att det varit otydligt kring dokumenten, men att de är under omarbetning och att det tillsatts en ny tjänst som bland annat ska genomföra detta arbete. En annan menar att det finns gott om dokument men att alla inte känner till dessa och att de således behöver uppdateras. Det har även framkommit att de flesta rutiner och strategiska dokument tillhandahålls av den strategiska HR-avdelningen. Att det bör vara HR-strategiska avdelningens uppgift att ta fram system för arbetet med kompetensförsörjning för att underlätta för cheferna styrks av Wallo (2008). Detta då att utforma dokument kopplat till kompetensförsörjning kan tänkas vara en del i framtagandet av system som Wallo (2008) beskriver. Wallo (2014, i Kock, 2014) menar dock att kompetensförsörjningsarbetet är beroende av både HR-praktiker och cheferna. Å ena sidan är det viktigt att HR-praktikerna utformar realistiska system som motsvarar cheferns kunskapsnivå och organisationens behov. Å andra sidan är det viktigt att medarbetarna, även inkluderat cheferna, är öppna för utveckling och att de har en positiv inställning till lärande. Även Ellström och Hultman (2004) betonar vikten av samspelet och samarbetet mellan HR-praktiker och cheferna. För att samspelet ska fungera kan det tänkas vara viktigt att HR-praktiker förstår chefernas arbete och vardag. Viktigt är också att HR-funktionen har kompetens kring kompetensförsörjning för att kunna föra detta vidare till cheferna. Cheferna måste även vara mottagliga för det som HR-funktionen har att förmedla genom exempelvis dokument för att samarbetet ska fungera. Detta menar vi är viktigt att det finns förståelse för i organisationen för att kunna skapa användbara dokument och för att arbetet ska kunna ske på ett effektivt sätt. Dock kan det utifrån dokumentanalysen utläsas att vissa av dokumenten som rör kompetensförsörjning är mindre än ett år gamla vid tiden för intervjun samt att de endast är aktuella i ett eller knappt två år. Detta tillsammans med att informanterna uttryckt bristande kännedom kring kompetensförsörjningsdokumenten gör att vi ställer oss frågande till om och hur dokumenten kommunicerats ut i organisationen. Kanske borde strategin för implementering av dessa dokument ses över eftersom att ett dokument med så begränsad aktualitet kan tänkas behöva komma ut snabbt i organisationen.

När det gäller HR-funktionens stöd till cheferna tar informanterna bland annat upp att de ofta är involverade i rekryteringsprocessen. Det kan relateras till Boglind et al.

(2013) som i “den trebenta pallen” tar upp att HR-partnern utför så kallat transformativt arbete. Det innebär att de exempelvis kan ge stöd vid rekrytering och chefsutveckling och på så sätt skapa värde för organisationen och dess medlemmar. Kopplat till involveringen i rekryteringar menar informanterna att de stödjer cheferna genom att bland annat hjälpa dem att strukturera vid rekryteringar, ta fram platsannonser, sprida tjänster via sociala medier och hjälpa dem att ta fram kravspecifikationer. Detta kan tänkas viktigt utifrån vad Flach (2006) beskriver ingår i rekryteringsprocessen, nämligen att analysera arbete och arbetskrav. En informant lyfter också att attrahera och rekrytera är något de arbetar mycket med då det är stor konkurrens om arbetskraften och därför måste de sticka ut och locka folk. Att det är viktigt att locka nya medarbetare och att arbeta med detta aktivt styrks av Nilsson et al. (2011) som beskriver att organisationens attraktionsförmåga är viktig i dessa sammanhang. Att HR-funktionen är behjälplig i rekryteringsprocessen kan därmed ses som ett sätt för HR-funktionen att stödja cheferna.

Informanterna lyfter även att de stödjer cheferna genom chefsutbildningar i form av chefsmoduler med mera. Dessa moduler ska genomgåas av alla chefer och är till för att de ska ha samma baskunskap. Flera av informanterna menar att genom utbildning till cheferna kan de nå ut till och påverka medarbetarna. Detta stöds av Tengblad (2007) som beskriver att cheferna behöver få kunskap för att i sin tur kunna bidra till medarbetarnas engagemang och vilja att ta ansvar. Som nämnt menar även Boglind et al. (2013) utifrån “den trebenta pallen”, att det är en del av HR-partners arbete att erbjuda chefsutbildningar vilket kan skapa värde för organisationen. Även Wallo (2008) samt Ingham & Ulrich (2016) menar att stödja cheferna genom utbildning är av vikt för att cheferna ska kunna utföra sitt arbete men även för att bidra till organisationens värde. Utifrån detta anser vi att kunskap hos cheferna är en viktig förutsättning för att kunna arbeta med kompetensförsörjning och sprida kunskap i organisationen. Dock menar vi att det är viktigt att utbildningen är väl genomtänkt och planerad så att den kunskap cheferna får via utbildningarna kan användas i deras dagliga arbete. Viktigt kan även tänkas vara att utbildningen är anpassad till organisationen så att det finns förutsättningar för att implementera den nya kunskapen. Utifrån detta menar vi att utbildning kan vara ett bra sätt att stödja cheferna, men att det som nämnt är viktigt att utbildningsinsatserna anpassas till organisationen och chefernas vardag. För att detta ska ske är det viktigt utbildningarna genomförs utifrån de behov som finns i organisationen. Vilka behov som finns kan som nämnt enligt Flach (2006) utforskas genom en behovsanalys. En informant nämnde även att vissa medarbetare som slutat i organisationen angett att det snarare fått för mycket utbildning än för lite. En annan informant beskrev också att denne upplevde att det i organisationen är generöst med utbildning. Utifrån detta vill vi återigen poängtera vikten av att utbildning ges utifrån de behov som finns. Ges för mycket utbildning och på en nivå som inte efterfrågas i arbetet kan det tänkas finnas risk att cheferna och medarbetarna inte känner sig tillfredsställda. Detta då de har en högre kompetensnivå än vad arbetet kräver och därmed blir det ett gap som kan leda till missnöje. Det innebär också att organisationen har lagt resurser på något som inte kan användas, vilket kan tänkas leda till ineffektivitet.

Ytterligare sätt att stödja cheferna som tas upp av HR-medarbetarna är genom att tillhandahålla information och olika verktyg. Ett sätt att ge information till cheferna menar en informant är genom medarbetartidningen. De verktyg som tas upp av informanterna är IT-lösningar, avgångsenkäter med mera. Det kan även handla om att ta fram filmer och dokument som kan hjälpa cheferna i deras vardagliga arbete. Att HR-funktionen

tillhandahåller dessa verktyg och kommunikationskanaler anser vi i grunden är en bra tanke, men att det även i dessa sammanhang är viktigt att det finns förankring i cheferna och medarbetarnas arbete. För att detta ska ske menar vi att det kan tänkas vara viktigt med ett gott samarbete och en förtroendefull relation mellan cheferna och HR-medarbetarna. Vikten av samarbete och goda relationer lyfter även Ingham och Ulrich (2016) då de menar att ett framgångsrikt samarbete mellan två parter skapar större värde för organisationen än de gör var för sig. Något som också är viktigt vid samarbete och i relationer är förtroende. Jones och George (1998) definierar det som den tillit som finns mellan två personer samt det samförstånd som uppstår mellan två parter. För att uppnå detta menar de att det är viktigt att parterna uppfattar situationen på samma sätt och har förståelse för varandras behov, förväntningar och mål. Utifrån detta menar vi alltså att det är viktigt att HR-funktionen och cheferna har förståelse för varandra, målen och vilka behov som finns samt att de har förtroende för varandra vid utformandet av verktyg samt spridandet av information.

I samband med HR-funktionens stöd till cheferna lyfts även som beskrivet i resultatet en del utmaningar. Det framkommer att både HR-medarbetare och chefer har ett pressat tidsschema. Att tiden brister menar en informant kan leda till att relationen mellan chef och HR-medarbetare blir lidande då denna inte fördjupas. Det framkommer även att en utmaning för HR-medarbetare i vissa sammanhang är att bli insläppta av cheferna och bli betraktade som en naturlig del i chefernas arbete. Att relationen blir lidande av tidsbrist men även av att HR-funktionen inte blir insläppta menar vi kan vara ett problem vilket återigen stöds av Ingham och Ulrich (2016). Detta då de menar att goda förtroendefulla relationer är av stor vikt för organisationens arbete, vilket kan tänkas svårt att utveckla om man inte kan avsätta tid för det och kontinuerligt arbetar tillsammans. Ulrich och Beatty (2001) menar också att HR-funktionen bland annat kan bidra till organisationen genom att agera coach och stödja cheferna. De poängterar då att en nära och förtroendefull relation är viktigt för att HR-funktionen ska kunna agera som coach, vilket återigen kan tänkas kräva tid för att utveckla. Även Sparrow (2013) lyfter att en nära relation med djup nivå av tillit och respekt är en förutsättning för att vara en bra coach. Utifrån detta menar vi därför att det är viktigt att utrymme skapas för att fördjupa relationerna mellan HR-funktionen och cheferna. Därför anser vi att bristen på tid är något som bör funderas över då det kan ha stor påverkan på relationerna, vilket i sin tur kan ge konsekvenser för hela verksamheten. Viktigt är också att alla har förståelse för den roll förtroendefulla relationer spelar i organisationen och att dessa prioriteras.

En informant nämner att en av anledningarna till att cheferna idag har så ont om tid kan vara att många administrativa uppgifter som tidigare utförts av assistenter nu är chefernas ansvar. Detta då många assistenter och administratörer rationaliserats bort i organisationen. Detta kan kopplas till "den trebenta pallen" som Boglind et al. (2013) beskriver bland annat innefattar en central serviceenhet som utför exempelvis standardisering av enklare arbetsuppgifter. Vår uppfattning utifrån informanternas svar är att motsvarigheten till denna avdelning inte är så tydligt definierad i Lunds kommun. Som nämnt ovan verkar mycket av de administrativa tjänsterna ta upp mycket av chefernas tid, vilket i sin tur kan tänkas göra att bland annat relationen till HR-konsulterna blir lidande. Det kan även tänkas att det blir obalans i HR-funktionen då ett av benen i pallen brister eller saknas, vilket kan hämma effektiviteten i arbetet. Det har dock framkommit i resultatet att en tjänst tillsatts som ska arbeta med att bland annat hitta standardiserade lösningar på enklare administrativa arbetsuppgifter i form av exempelvis IT-lösningar.

Detta kan ses som positivt då vi menar att det kan underlätta både för cheferna och HR-funktionen, men även komma organisationen till nytta då arbetet blir mer effektivt och alla kan fokusera på det som är bra på.

6.3 Ansvarsfördelning

I dokumenten beskrivs det att alla aktörer har olika ansvarsområden när det kommer till kompetensförsörjning. Till att börja med har den strategiska HR-enheten det övergripande samordnande ansvaret för de åtgärder som är beskrivna i Lunds kommuns handlingsplan för kompetensförsörjning. HR-enheten ska ge anvisningar medan det är förvaltningarnas ansvar att genomföra aktiviteter kopplade till kompetensförsörjning. När det gäller HR-funktionens ansvar kopplat till kompetensförsörjning säger informanterna att HR-funktionen inte har någon beslutsmakt när det gäller medarbetarnas utveckling. De uttrycker också att de främst ansvarar för ledarutveckling genom att anordna utbildningar. De hoppas dock på att detta ska komma medarbetarna längre ut i organisationen till godo genom cheferna. Att det som står i dokumenten angående att den strategiska HR-enheten endast ska ge anvisningar och att det sedan är förvaltningarnas uppgift att genomföra aktiviteter, kan tänkas stämma överens med det som informanterna säger om att HR-funktionen i stort inte har någon beslutsmakt rörande medarbetarnas kompetensförsörjning. Något som vi dock uppfattar skiljer sig åt mellan dokumenten och informanternas uppfattningar är HR-funktionens ansvar för ledarnas utveckling. Detta är inget som tydligt framgår i dokumenten men något som lyfts av flera informanter. Det kan kopplas till Hällsten och Tengblad (2002, i Boglind et al., 2013) som beskriver att HR-funktionen har ett funktionellt och organisatoriskt arbetsgivaransvar. Det innebär att de har huvudansvaret för att verksamhetens personalarbete ska genomföras effektivt. Tengblad (2007) påtalar dock att det är cheferna som har det direkta ansvaret för medarbetarna och därmed det lokala personalansvaret. Han lyfter ett dilemma kopplat till denna ansvarsfördelning och det är att cheferna inte är tillsatta utifrån sin förmåga att ha personalansvar och därmed möter inte alltid deras kompetens de krav som ställs i organisationen. Tengblad (2007) menar därför att cheferna behöver stöd och utbildning för att kunna hantera sina ansvarsområden. Utifrån detta kan man alltså tänka sig att det är viktigt att HR-funktionen har ansvar för att cheferna får den utbildning de behöver för att kunna ta sitt personalansvar. Att det är HR-funktionen genom HR-partners som ska tillhandahålla ledarutveckling, vilket är inkluderat i det transformativa arbetet, stöds även av Boglind et al. (2013). Att det är HR-funktionen som ansvarar för utbildning för cheferna i praktiken upplever vi framgår tydligt utifrån informanternas svar, men att detta är något som borde förtydligas i dokumenten för att skapa en tydlighet i organisationen.

När det gäller arbetsledarna, vilket i detta fall representeras av cheferna, ska dessa enligt dokumenten skapa förutsättningar för medarbetarna att medskapande bidra till verksamhetens utveckling och mål. De ska även tydliggöra mål, medarbetarnas uppdrag och ansvar. Utöver detta har de ansvar för att medarbetarsamtal hålls årligen och att det skapas en utvecklingsplan för varje individ. En fördel med att cheferna ansvarar för medarbetarsamtalen kan utifrån Nilsson et al. (2011) utläsas vara att det kan ge cheferna möjlighet att se till att individens utveckling koordineras med organisationens behov. Det kan tänkas leda till ett mer effektivt arbete i organisationen. Det beskrivs även i dokumenten att samtliga medarbetare, alltså även cheferna, i organisationen har ansvar för sin egen utveckling, men även för att bidra till gruppens utveckling. I resultatet från intervjuerna framkommer liknande ansvar då cheferna ansvarar för medarbetarnas ut-

veckling, men de ska också signalera sina behov och aktivt delta i utvecklingsinsatser som erbjuds. Jämför man det som beskrivs i dokumenten och informanternas uppfattning tas det alltså upp på båda ställen att cheferna har ansvar för medarbetarnas utveckling men också för sin egen utveckling. Att medarbetarsamtal ska hållas och en utvecklingsplan ska skapas lyfts också av informanterna och det framgår även att det är cheferna som ska se till att medarbetarsamtalen hålls. Detta stämmer därmed också överens med det som står beskrivet i dokumenten. Att cheferna har ansvar för medarbetarna menar som sagt även Tengblad (2007) som beskriver att de har det direkta personalansvaret för medarbetarna. Eftersom både chefer och HR-funktion som beskrivet har ansvar för personalarbetet, menar Thilander (2013) dock att en gränsdragningsproblematik kan uppstå kring vem som ansvarar för vad gällande personalfrågor. Både Larsen och Brewster (2003) och Noordegraaf (2000, i Thilander 2013) poängterar kopplat till detta att en god balans och ett välfungerande samspel mellan HR-medarbetare och chefer är av stor vikt för att hantera denna problematik. För att lyckas med detta menar Noordegraaf (2000, i Thilander 2013) att det behövs tydliga och funktionella arbetsbeskrivningar men även ömsesidig anpassning. Sammantaget är det alltså viktigt med samspel och anpassning mellan HR-funktionen och cheferna, men även tydliga arbetsbeskrivningar för att HR-arbetet ska fungera i verksamheten och för att alla ska kunna ta sitt ansvar.

Även Larsen och Brewster (2003) lyfter svårigheter med att tydliggöra ansvarsfördelningen kring personalarbetet då detta är decentraliserat. De menar att det finns både för och nackdelar med det. Bland annat kan det medföra ett ökat inflytande för cheferna och skapa möjligheter för dem att fatta mer verksamhetsnära beslut. Det kan även frigöra tid för HR-medarbetarna så att de kan arbeta mer strategiskt. Det senast nämnda kan tänkas ses som en fördel med tanke på att vissa informanter tog upp att de upplevde att de ofta har ett tidspressat schema. Fler möjligheter men även hinder som kan uppstå på grund av det decentraliserade personalansvaret menar Gibb (2003, i Thilander, 2013) är att det kan skapa förutsättningar för cheferna att få bättre förståelse för personalfrågornas betydelse. Ett hinder kan dock vara att cheferna inte har tillräckligt med kunskap och tid samt inte får tillräckligt med stöd från HR-funktionen för att kunna ta sitt ansvar (Nehles et al., 2006, i Thilander, 2013). Att cheferna är hårt belastade och att deras tid brister är som nämnt också en utmaning som informanterna tog upp. Utifrån detta kan man alltså tänka att det är negativt om cheferna får en ännu högre belastning på grund av det decentraliserade personalansvaret. Detta kan därför tänkas användas som argument för att det är viktigt med balans och samspel mellan chefer och HR-funktionen. Dessutom kan det tänkas sätta ännu högre krav på att cheferna får den utbildning som krävs för att kunna ta personalansvar. Förutom att det är viktigt med samspel, balans och utbildning mellan parterna kan det även tänkas vara viktigt att HR-funktionens respektive chefernas ansvar för personalfrågor såsom kompetensförsörjning förtydligas i dokumenten.

Ett dokument som vi anser framförallt bör förtydliga chefernas ansvar är organisationens ledarskapspolicy. Genom intervjuerna har det uppkommit att det råder olika uppfattningar kring om och vad det finns för ledarskapspolicy idag. Vissa av informanterna verkar inte känna till någon policy för cheferna, medan en informant säger att det finns lokala policys på förvaltningarna. Det framkommer också från en av informanterna att ledarskapspolicyens arbetats fram men att dessa samlar damm i hyllorna och därmed inte används. En informant lyfter dock att det tagits in en HR-medarbetare som ska arbeta

med frågor kring ledarskap och att utveckla policys och riktlinjer inom detta område. Att det bör finnas tydliga riktlinjer betonar Tengblad (2007) är viktigt för cheferna i deras arbete. Även French et al. (2015) beskriver vikten av policys, vilka ingår i den formella strukturen, och anger att dessa ska visa på organisationens avsedda arbetssätt. För att dessa ska ge önskad effekt menar han att det är av stor vikt att de efterlevs av alla medlemmar i organisationen. Utifrån detta anser vi därför att en ledarskapspolicy är viktig för att förtydliga ansvarsfördelningen, men det kräver också att dessa sedan efterlevs. Detta kan man även utifrån informanternas svar utläsa att organisationen anser är viktigt eftersom de tagit in en ny resurs som ska arbeta med att förtydliga ledarnas roll och ansvar.

Slutligen tas medarbetarnas ansvar kopplat till kompetensförsörjning upp i dokumenten. De beskrivs ha ansvar för att medskapande bidra till verksamhetens utveckling och mål. Varje individ i organisationen har också ansvar för att utveckla sig själv och bidra till gruppens utveckling. För att detta ska kunna ske tänker vi precis som Wallo (2014, i Kock, 2014) att medarbetarna måste vara öppna och ha en positiv inställning till lärande. När det gäller medarbetarnas ansvar beskrivs det även av en informant att medarbetarna själva ska signalera sina utbildningsbehov. Här kan man alltså se att dokumenten och uppfattningarna i praktiken stämmer relativt bra överens. Dessutom kan man tänka att för att chefer och HR-funktionen ska kunna ta sitt ansvar gällande att erbjuda utbildning till medarbetarna, är det nödvändigt att medarbetarna tar sitt ansvar och signalerar sina utvecklingsbehov.

6.4 Samverkan

Något som tas upp på många ställen i dokumenten är som nämnt samverkan och samarbete, vilket även ett av ledorden för kompetensförsörjningsarbetet handlar om. Ledordet är tillsammans, vilket betonar vikten av samverkan mellan förvaltningarna och verksamheterna. Det lyfts även i dokumenten att samverkan är viktigt på alla nivåer, alltså både inom HR-funktionen, mellan HR-funktionen och cheferna samt mellan cheferna och medarbetarna. När det gäller relationen mellan HR-funktion och cheferna lyfter informanterna som nämnt vikten av att skapa en förtroendefull relation och ett gott samarbete. Viktigt är också att alla har en samlad bild av organisationen och att cheferna ska känna sig trygga med HR-funktionen. De nämner även att cheferna bör ha förtroende för HR-funktionen för att det ska vara naturligt att kontakta dem i vardagen. Vikten av samarbete och goda relationer betonar som sagt Ingham och Ulrich (2016) genom att beskriva att relationerna till och med är viktigare för organisationen än organisationens uppbyggnad. De menar därför att man bör fokusera på relationer snarare än roller. De utvecklar genom att beskriva att två parter som har olika roller och egenskaper kan, genom gott samarbete, skapa större värde för organisationen än som två separata parter.

Jones och George (1998) menar även att förtroende är en viktig aspekt i ett samarbete mellan två parter. När det gäller förtroende i organisationer menar de att villkorslöst förtroende bör eftersträvas, vilket innebär att förtroendet är oberoende av parternas beteende. När det gäller förtroende anser vi också att man bör fundera över hur höga krav man ställa på medarbetare i en organisation. Är det rimligt att begära att en ensam HR-konsult i en verksamhet ska hinna och kunna skapa nära förtroendefulla relationer med alla chefer som de ska agera stöd till. Det kan också tänkas finnas olika förutsättningar för relationsskapandet beroende på vilken förvaltning man arbetar i och hur

många chefer man agerar HR-konsult åt. Detta är något man som organisation bör vara medveten om och fundera över. Man bör kanske också fundera på möjligheter att underlätta för de HR-medarbetare som har stora ansvarsområden och många chefer att stödja. Detta för att öka möjligheterna för att relationerna mellan HR-funktionen och cheferna kan utvecklas och att samverkan därmed kan ske på ett bättre sätt.

När det gäller vilken roll HR-funktionen har gentemot cheferna i verksamheten är alla informanter enade om att deras roll är konsultativ och stödjande. De ska till exempel vara ifrågasättande och ge alternativa vägval samt ge exempel på vilka konsekvenser olika åtgärder kan leda till. I sitt stöd till cheferna menar informanterna också att det är viktigt att vara medveten om vilken nivå chefen befinner sig på och anpassa stödet därefter. Denna roll kan liknas vid det som Ulrich och Beatty (2001) benämner som en coachande roll. De betonar då vikten av att som coachande HR-medarbetare förstå chefernas arbetsuppgifter och mål för att kunna stötta dem och hjälpa dem att prioritera. För att HR-medarbetare ska kunna agera som coach poängterar de även att det är viktigt med en förtroendefull relation till cheferna. De beskriver också att HR-medarbetarna i denna roll har till uppgift att ge tydlig och konstruktiv feedback, vilket bygger på vikten av förståelse för hur andra hanterar olika situationer samt hur de tar emot feedback. För att kunna agera coach betonar Sparrow (2013) även vikten av djup tillit, respekt och tålmod. Vidare menar Sparrow (2013) att en bra coach vägleder och konsulterar snarare än levererar färdiga lösningar. Detta då coaching handlar om att ge stöd och självförtroende till cheferna att själva kunna driva sitt lärande och arbete framåt.

Utifrån detta kan det tänkas att en coachande HR-medarbetare till en början kan behöva ge mer stöd till cheferna för att sedan successivt trappa ner stödet allt eftersom chefen får mer självförtroende i olika arbetssituationer. På sikt kan chefen därmed utföra vissa arbetsuppgifter med mindre stöd från HR-konsulterna, medan det finns andra arbetsuppgifter där HR-konsulterna behöver vara involverade i större utsträckning. Då det i resultatet nämnts på flera ställen att HR-funktionen är tungt belastade och att tiden brister menar vi att en coachande roll på sikt kan effektivisera HR-medarbetarnas arbete och bespara dem tid. Detta då HR-funktionens resurser snarare kan riktas mot andra områden som är i större behov av det. Till exempel kan resurserna riktas mot mer invecklade personalärenden, då chefen kan agera mer självgående med enbart visst stöd i enklare frågor. Något som kan tänkas vara positivt med HR-medarbetaren i en coachande roll är att chefernas kompetens inom arbetet med personalfrågor utvecklas. Detta då de genom konsultation och stöd får utveckla sin egen förmåga att agera självständigt i olika situationer. För att det coachande tillvägagångssättet ska resultera i lärande kan det dock tänkas vara viktig att chefen är villig att lära och utvecklas. Detta stöds återigen av Wallo (2014, i Kock, 2014) som betonar vikten av att mottagaren, i detta fall cheferna, är öppna för att utvecklas och har en positiv inställning till lärande. En nackdel som dock kan tänkas följa med den coachande rollen är att chefernas arbetsbelastning ökar då de ska ta mer ansvar själva. Därför vill vi poängtera vikten av att HR-funktionen är välfungerande och strukturerad på ett bra sätt. Detta kan göras genom att försöka efterlikna ”den trebenta pallen” som beskrivs av Boglind et al. (2013) och därmed ha en serviceenhet som kan bistå cheferna med administrativt stöd. Har man en HR-funktion med tydliga roller och som står på alla tre ben, kan utifrån ovanstående resonemang den coachande rollen tänkas leda till fler fördelar än nackdelar för både HR-funktionen och cheferna.

7. Diskussion

Detta avslutande kapitel inleds med metoddiskussion för att diskutera de val och beslut som tagits kopplat till metoden. Därefter följer slutdiskussionen som sammanfattar våra resultat och slutsatser samt besvarar syftet. Slutligen presenteras vidare forskning som beskriver vilka nya frågor som väckts utifrån detta arbete.

7.1 Metoddiskussion

Vi anser att det är viktigt att inleda diskussionsavsnittet med att diskutera den metod som valts samt lyfta fördelar och nackdelar med vissa beslut och val som gjorts. Detta för att visa på medvetenhet och öppenhet, vilket vi menar kan öka tillförlitligheten för undersökningen. Som beskrivits under rubriken Urval (3.2.1, s.6) var kontaktpersonen med i urvalet av deltagare i undersökningen. En tanke vi har kring detta är att denna typ av urval kan riskera att leda till att personer som kan ge en bra bild av företaget väljs ut. Det kan därmed leda till att en ensidig bild ges av fenomenet som ska undersökas samt att information riskerar att falla bort. En fördel med att kontaktpersonen hjälpte till i urvalet anser vi dock är att de deltagare som väljs ut faktiskt besitter relevant information för syftet med undersökningen. Detta då kontaktpersonen kan tänkas ha mer kunskap än oss om vad deltagarna arbetar med samt vilken kunskap de besitter. En annan tanke är att då kontaktpersonen har en relation med medarbetarna i organisationen kan det leda till att deltagarna känner sig mer benägna att medverka. Detta då de kan ha en känsla av att vilja hjälpa sina kollegor och göra varandra tjänster. Sammanfattningsvis vill vi poängtera att ovanstående är något vi haft i åtanke under databearbetningen. Samtidigt anser vi att tillvägagångssättet när det gäller urval var det mest lämpliga alternativet, då det gett oss tillgång till många deltagare som vi annars tror skulle varit svåra att nå. Dessutom har tiden varit begränsad, vilket vi också menar talar för det valda tillvägagångssättet.

När det gäller valet att använda dokumenten som utgångspunkt för intervjuerna anser vi att det varit en bra vägledning i utformandet av intervjuguiden. Detta för att det har hjälpt oss att ställa relevanta frågor genom att dokumenten gett oss insyn i organisationen. Samtidigt är vi medvetna om att det kan finnas en risk med att dokumenten styrt oss i våra val av frågor. Det kan ha påverkat vilket resultat vi fått då aspekter kan ha missats. Det vi har gjort för att minska denna risk är att försöka ställa så öppna och indirekta frågor som möjligt samt erbjudit informanterna att lägga till information om de upplevt att något inte tagits upp. Något vi också vill lyfta kopplat till intervjuerna är som nämnt att en intervju genomfördes med två informanter samtidigt samt att en deltagare ställde in en intervju. När vi fick reda på att två informanter ville ställa upp under samma intervjutillfälle funderade vi kring vad det kunde medföra. Å ena sidan menar vi som beskrivits i avsnittet Intervjuer (3.2.3.2, ss.8-9) att en så kallad gruppintervju kan vara positiv då deltagarna utvecklar sina svar i större utsträckning, då de kan ifrågasätta varandra men även få varandra att tänka på nya aspekter. Å andra sidan menar vi att det även kan finnas risk för att informanterna inte talar sanning när de medverkar under samma intervju. Detta då de kan påverkas av varandra och vi inte vet hur deras relation ser ut. Antingen kan det finnas en risk att de undanhåller information då de inte vill säga allting inför varandra eller på annat sätt påverkas av varandras närvaro. Hur deras relat-

ion ser ut är svårt att svara på, men utifrån våra upplevelser under intervjun uppfattade vi det som att de kände sig trygga med varandra och att de inte hämmades i sina svar. Detta är dock något som är svårt att garantera och därför har vi även haft det i åtanke vid bearbetningen av data. När det gäller hur bortfallet i form av den inställda intervjun kan tänkas ha påverkat resultatet upplever vi att undersökningen inte påverkats nämnvärt. Till en början blev den berörda intervjun uppskjuten av informanten för att sedan ställas in helt av denne. Vi kontaktade då en rad andra potentiella informanter med förfrågan om medverkan men ingen hade möjlighet att ställa upp. Då tiden som sagt varit begränsad kunde vi helt enkelt inte lägga mer tid på att försöka hitta en ersättare utan fick nöja oss med sex informanter. Vår upplevelse är dock som sagt att undersökningen inte påverkats negativt i särskilt stor utsträckning då den information som framkom i de sista intervjuerna mestadels bekräftade tidigare insamlad empiri. Bryman (2011) anger att intervjuer ska genomföras tills dess att ingen ny information framkommer, vilket vi anser kan styrka att tillräcklig data insamlats i detta fall.

7.2 Slutdiskussion

Som tidigare nämnt är syftet med uppsatsen att beskriva och analysera, med utgångspunkt i HR-medarbetares upplevelser, hur HR-funktionen stödjer chefer i arbetet med kompetensförsörjning i en offentlig organisation. Utifrån de intervjuade HR-medarbetarna ges stöd till cheferna i Lunds kommun främst genom chefsutbildning, stöd vid rekrytering, olika verktyg såsom IT-lösningar samt genom information. Något som också framkommit som en viktig del i HR-funktionens stöd till cheferna med avseende på kompetensförsörjning är att en god, förtroendefull relation och ett samspel mellan parterna skapas. Ytterligare något som också visat sig vara av stor vikt är att stödet ges utifrån behov samt att det förankras i chefers vardagliga arbete.

När det gäller arbetet med kompetensförsörjning i Lunds kommun beskrivs det i dokumenten, samt av informanterna innefatta aktiviteterna attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta vilket vi upplever att de arbetar med i organisationen på olika sätt. Dock framkommer det en splittrad bild av arbetet med kompetensförsörjning samt vilka dokument som finns som stöd i detta arbete. Detta gör att vi upplever att det behövs en tydligare gemensam uppfattning kring hur man ska arbeta med kompetensförsörjning i organisationen. Ett sätt att främja detta tänker vi kan vara genom att skapa en tydligare anknytning mellan dokument och praktik gällande kompetensförsörjning. Hur dokumenten utformas, förankras och kommuniceras ut i organisationen menar vi därmed är av stor betydelse. Det är även viktigt att dokumenten anpassas till det vardagliga arbetet i organisationen. Kopplat till detta tänker vi att det hade kunnat vara intressant att undersöka närmare hur dokument implementeras i organisationen idag. Det hade då varit meningsfullt att titta närmare på hur man på bästa sätt implementerar dokument och liknande för att de ska mottas och följas. Relaterat till detta frågar vi oss även vem som bör ansvara för att dokumenten faktiskt följs. Hur mycket ansvar kan läggas på de som utformar dokumenten, i detta fall HR-strategerna, och hur mycket är upp till medarbetarnas mottaglighet för dem. Något som vi tror är viktigt att poängtera är att alla parter i en organisation bär ett ansvar för detta arbete och måste vara en del i processen att förena dokument med det praktiska arbetet. Anledningen till att vi ser detta som meningsfullt är att dokumenten kan ses som en viktig del i HR-funktionens stöd till cheferna med avseende på kompetensförsörjningsarbetet.

Ett annat verktyg som lyfts är användandet av kompetensanalys vilket vi ser positivt på. Detta menar vi är ett bra sätt för HR-funktionen att stötta cheferna i deras arbete med kompetensförsörjning då det kan komma till nytta för hela organisationen. Därmed menar vi att det är ett viktigt arbete att fortsätta med i organisationen. Utöver de mer konkreta sätten att stödja cheferna som beskrivits ovan är även relationen viktig. När det gäller relationen mellan HR-funktionen och cheferna i praktiken med avseende på kompetensförsörjning kan det utläsas att en förtroendefull relation samt ett gott samarbete som sagt är av stor vikt. Detta då de har ett delat ansvar när det gäller organisationens personalarbete, men även när det gäller kompetensförsörjningsarbetet. HR-funktionen kan också anses ha en coachande roll gentemot cheferna vilket kräver en förtroendefull relation mellan parterna, samt innebär att HR-funktionen ska vägleda och konsultera cheferna. Då det som beskrivet råder tidsbrist för många av cheferna och en del av HR-medarbetarna tänker vi att relationen kan bli lidande och därmed blir det svårare för HR-funktionen att anta en coachande roll. Hur HR-funktionen organiseras och ansvaret fördelas anser vi är en viktig aspekt att fundera kring för att hantera denna utmaning. I och med detta vill vi lyfta "den trebenta pallen" som tidigare redogjorts för. Här redogörs för vikten av en välfungerande serviceenhet, HR-partners ute i organisationen samt en expertenhet. Vi ser alltså positivt på att man bland annat på strategisk nivå påbörjat arbetet med att utforma ett verktyg för standardiserade lösningar. Detta anser vi även är viktigt för att skapa balans och ett effektivt arbete inom HR-funktionen. Det krävs nämligen att en pall vilar på alla sina tre ben för att kunna stå stadigt, vilket även kan tänkas gälla för HR-funktionen. Vi tror även att tid kan frigöras för både HR-funktionen men även för cheferna om HR-funktionen är organiserad enligt pallen. En sista aspekt vi vill lyfta är vikten av de organisatoriska förutsättningarna som utgör grunden för allt arbete, men även för alla relationer och möjligheter till stödresurser i organisationen.

Sammanfattningsvis stödjer alltså HR-funktionen cheferna i deras arbete med kompetensförsörjning på flera olika sätt och en viktig förutsättning i detta har visat sig vara en nära förtroendefull relation mellan parterna. Viktigt är även att det finns en organisationsstruktur som innefattar väl förankrade dokument som kan vägleda arbetet med kompetensförsörjning i organisationen.

7.3 Vidare forskning

När det gäller vidare forskning skulle chefernas syn på HR-funktionens stöd vid kompetensförsörjning kunna undersökas inom samma organisation. Om ett större arbete skulle skrivas under en längre tid och med större omfattning skulle man även kunna undersöka både HR-funktionens, chefernas samt medarbetarnas uppfattningar kring vilket stöd HR-funktionen kan ge cheferna i deras arbete med kompetensförsörjning. Detta skulle kunna göras med utgångspunkt i resultaten från denna uppsats i form av en kombination av en kvantitativ och kvalitativ undersökning. Inledningsvis kan enkäter med endast ett fåtal frågor genomföras för att samla in samtliga aktörers uppfattningar kring de ämnen som i detta arbete framkommit som viktiga. Utifrån resultaten från enkäterna kan sedan intervjuer genomföras för att få en fördjupad bild av ämnet. Resultaten från denna typ av studie skulle kunna ge en helhetsbild av hur HR-funktionens stöd till cheferna ser ut i hela Lunds kommun. Detta skulle sedan kunna jämföras med resultaten och slutsatserna för detta arbete för att se om uppfattningarna skiljer sig åt. Det kan då styrka våra slutsatser men även väcka nya intressanta frågor att undersöka vidare. En annan tanke är att man kunnat undersöka närmare hur organisationsstrukturen ser ut i organisationen samt

hur detta förhåller sig till HR-funktionen och personalarbetet. Detta skulle kunna leda till nya uppslag kring hur man bör strukturera organisationen samt vad det kan medföra för konsekvenser. Ytterligare något som skulle kunna undersökas i organisationen är vilket handlingsutrymme och befogenheter HR-funktionen har och vilken roll detta kan spela för verksamheten och dess arbete med kompetensförsörjning. Vidare forskning skulle även kunna vara att undersöka hur HR-funktionen stödjer cheferna med avseende på kompetensförsörjning i andra organisationer. Det skulle kunna leda till möjligheten att eventuellt generalisera, men även ge inspiration organisationer emellan hur man som HR-funktion kan ge stöd till chefer.

Referenser

Tryckta källor

Aghed, H. (2016). *Kompetensförsörjningsstrategi för Lunds kommun med handlingsplan 2016-2017*. Kommunkontoret, HR-avdelningen.

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Angelöw, B., Jonsson, T., & Stier, J. (2015). *Introduktion till socialpsykologi*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. Eighth edition. London: Routledge

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterad uppl. Lund: Studentlitteratur

Ellström, P.-E. & Hultman, G. (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Flach, B. (2006). *Personalledning: human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur

French, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (red.) (2015). *Organizational behaviour*. 3rd Edition Chichester: John Wiley & Sons

Hällsten, F., & Tengblad, S. (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Johansson-Lindfors, M.-B. (1993). *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Tengblad, S. (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Artiklar

AF: Arbetskraftsbristen i offentlig sektor förvärras (2017, 16 oktober). Dagens Industri. Tillgänglig på internet: <https://www.di.se/nyheter/af-arbetskraftsbristen-i-offentlig-sektor-forvarras/> (Hämtad: 20 december 2017)

Arrius, G. (2016, 28 april). Nedvärdera inte vikten av högre utbildning. Svenska Dagbladet. Tillgänglig på internet: <https://www.svd.se/nedvardera-inte-vikten-av-hogre-utbildning> (Hämtad: 20 december 2017)

Ingham, J., & Ulrich, D. (2016). Building Better HR Departments. *Strategic HR Review*, Vol. 15 Issue: 3, pp.129-136. 10.1108/SHR-03-2016-0025

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 Issue: 3, pp.531-546. <http://www.jstor.org.ludwig.lub.lu.se/stable/259293>

Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe? *Employee Relations*, Vol. 25 Issue: 3, pp.228-244. doi: 10.1108/01425450310475838

Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From Partners to Players: Extending the HR Playing Field. *Human Resource Management*, Vol. 40 Issue: 4, pp.293-307. doi: 10.1002/hrm.1020

Sparrow, J. (2013). The Five Key Roles of Managers: How HR can Build Engagement that Lasts. *Strategic HR Review*, Vol. 12 Issue: 2, pp.83-88. doi: 10.1108/14754391311322491

Elektroniska källor

Kock, H. (red.) (2014). *Lärande i arbetslivet [Elektronisk resurs]: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström*. Linköping: Linköpings universitet. Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-110852>

Lunds kommun (2017a). *Kommunens organisation*. <https://www.lund.se/kommun--politik/kommunens-organisation/> (Senast uppdaterat: 27 juni 2017, Hämtad 10 november 2017)

Lunds kommun (2017b). *Förvaltningar och nämnder*, <https://www.lund.se/kommun--politik/kommunens-organisation/forvaltningar-och-namnder/> (Senast uppdaterat: 10 juli 2017, Hämtad 10 november 2017)

Lunds kommun (2017c). *Personalfakta och personalredovisning*. <https://www.lund.se/arbete--lediga-jobb/lunds-kommun-som-arbetsgivare/personalfakta-och-personalredovisning/> (Senast uppdaterat: 12 juli 2017, Hämtad 10 november 2017)

Lunds kommun (2017d). *Detalj - Arbete & lediga jobb*. <https://www.lund.se/arbete--lediga-jobb/lediga-jobb/detalj/?guid=d8617cf0-8e18-4d7c-a7fc-780fdd599325&guidGroup=9b63e255-e146-40b1-bdf0-beb21f1fe2dc&format=xml> (Hämtad: 10 november 2017)

Sveriges Kommuner och Landsting (2017a). *Kommuner och arbetsmarknadspolitiken*. <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/kommunerna-och-arbetsmarknadspolitiken.html> (Pub-

licerad: 13 mars 2017, Hämtad 20 december 2017)

Sveriges Kommuner och Landsting (2017b). *Så styrs en kommun*.
<https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html> (Publicerad: 18 april 2017, Hämtad 10 november 2017)

Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation [Elektronisk resurs] : om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2013 Tillgänglig på Internet: <http://hdl.handle.net/2077/32725>

Regeringskansliet (2008). *Kommuner och landsting - organisation, verksamhet och ekonomi*.
<http://www.regeringen.se/contentassets/8c871d82f9414d4b8e81b9954f5683ff/kommuner-och-landsting---organisation-verksamhet-och-ekonomi> (Publicerad: 04 mars 2008, Uppdaterad: 02 april 2015, Hämtad: 27 november 2017)

Regeringskansliet (2014). *Offentlighetsprincipen*.
<http://www.regeringen.se/sa-styrs-sverige/det-demokratiska-systemet-i-sverige/offentlighetsprincipen/> (Publicerad: 04 november 2014, Uppdaterad 01 april 2015, Hämtad: 27 november 2017)

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wallo, A. (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work [Elektronisk resurs]: A study of learning-oriented leadership in two industrial firms*. Diss. Linköping: Linköpings universitet. Tillgänglig på Internet:
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-15554>

Bilagor

Bilaga 1

Lund, 2017-10-26

Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser till personalvetare vid Lunds universitet. Vi skriver nu vår kandidatuppsats (C-uppsats) i pedagogik och har valt att inrikta oss på hur HR-funktionen kan stödja chefer i arbetet med kompetensförsörjning. För att kunna analysera denna relation har vi valt att intervjua er HR-medarbetare som arbetar både strategiskt respektive operativt på Lunds kommun.

Vi beräknar att intervjun tar cirka en timme och vi uppskattar att ni tar er denna tid. Vi kommer att vara två personer under intervjun, och föredrar om intervjun kan spelas in (endast ljudinspelning) för att underlätta bearbetningen av data. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt och du kommer kunna ta del av undersökningen under början av nästa år.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,
Lisa Bertilsson och Clara Svensson

Bilaga 2

Intervjuguide

Inledning

- Berätta kort om oss och vår utbildning.
- Vi är intresserade av att analysera hur HR-funktionen kan stödja chefer i arbetet med kompetensförsörjning och är därför glada att du/ ni kan tänka er att ställa upp på en intervju.

Formalia

- Vi vill försäkra oss om att du deltar frivilligt och förtydliga att du kan avbryta intervjun när som helst. Din medverkan kommer inte att kunna härledas till dig personligen. I studien kommer vi inte skriva ut varken namn eller pronomen utan endast ge en kort beskrivning av er medarbetare generellt. Detta gör vi för att det ska bli mer lättförståeligt för läsaren.
- Vi kommer att spela in intervjun för att underlätta bearbetningen av data. Inspelningen kommer att transkriberas så fort som möjligt och sedan raderas. Det insamlade materialet kommer enbart användas för studiens ändamål och lämnas inte vidare till obehöriga parter.
- Är det något du undrar över eller vill fråga innan vi startar?

Inledande frågor

1. Vill du kort berätta om lite om din tjänst.
 - *Hur länge du haft denna tjänst?*
 - *Vilken förvaltning/ enhet arbetar du på?*
 - *Arbetar du mest strategiskt eller operativt?*
 - *Vad är dina arbetsuppgifter?*

Relation mellan HR-funktion och chefer

2. Hur upplever du relationen mellan HR-funktionen och chefer i verksamheten?
 - *Hur nära arbetar du som HR-medarbetare med cheferna ute i verksamheten? Nära samarbete?*
3. Vad är din roll i er relation?
4. Hur sker kontakten mellan dig och cheferna i verksamheten? Vem brukar ta initiativ till kontakten?
5. Hur upplever du att organisationens struktur påverkar relationen mellan HR-funktion och chefer?
6. Vet du om det finns någon chefpolicy som cheferna kan följa i sitt arbete? I sådana fall, vad innefattar den? Vem har tagit fram den?

Kompetensförsörjning

7. Hur jobbar ni på Lunds kommun med kompetensförsörjning?
8. Vem ansvarar för vad i arbetet med kompetensförsörjning?

- *Vad är HR-funktionens ansvar?*
- *Vad är chefernas ansvar?*
- *Vad är medarbetarnas ansvar?*

9. Vad finns det för vägledning i form av dokument och rutiner för cheferna kring kompetensförsörjning? Vem tillhandahåller dessa?

10. Känner du till att det finns en handlingsplan och ett strategidokument för kompetensförsörjning och vad de innefattar?

HR-funktionens roll kopplat till kompetensförsörjning

11. I Lunds kommuns strategiska kompetensförsörjningsarbete ingår att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare. På vilket sätt anser du att HR-funktionen är delaktig i dessa processer och aktiviteter?

12. Vad anser du är viktigast i relationen mellan HR-funktion och chefer i verksamheten med avseende på kompetensförsörjning?

13. På vilket sätt anser du att du stöttar/ kan stötta chefer i deras arbete med utvecklingen av medarbetarna? Vilka aktiviteter/ verktyg kan HR-funktionen bidra med?

14. Vilka utmaningar anser du finns när det gäller stödet till cheferna i deras arbete med att utveckla medarbetarna? Hur skulle ni kunna arbeta med dessa utmaningar?

15. Finns det något du vill tillägga som vi inte tagit upp under intervjun?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se