

Stämmer myterna om sektorsskillnader?

En jämförande studie av HR-chefers upplevelser av
HR-arbete inom privat och offentlig sektor

Ida Olsson & Nicole Svensson

Handledare
Mai Lundemark



Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats
Sidantal: 36
Titel: Stämmer myterna om sektorsskillnader?
Författare: Ida Olsson & Nicole Svensson
Handledare: Mai Lundemark
Datum: 2022-01-09
Sammanfattning: HR-arbete är ett omfattande och mångsidigt område som varierar mellan olika organisationer. Det existerar flera myter och fördomar om arbete i offentlig sektor och denna studie fokuserar på att utmana dessa. Uppsatsen syftar till att beskriva HR-cheferns upplevelser av sitt arbete samt det generella HR-arbetet inom olika organisationer och göra en jämförelse mellan den privata och offentliga sektorn utifrån dessa upplevelser. Detta är en kvalitativ studie med en hermeneutisk utgångspunkt. För att samla in studiens empiriska material har det genomförts semistrukturerade intervjuer med tre HR-chefer från offentlig sektor samt tre HR-chefer från privat sektor. Resultatet visar på att de HR-chefer som deltagit i studien har likvärdiga upplevelser av HR-avdelningens funktion. Det tyder även på att HR-arbetet ser olika ut på grund av andra faktorer än vilka sektorer organisationerna tillhör, exempelvis beroende på organisationsstorlek eller hur länge organisationen har funnits. Det upplevda handlingsutrymmet är stort i båda sektorer medan det finns skillnader i upplevelsen av beslutsfattningen mellan sektorerna. Att arbeta strategiskt med HR-arbete och att som HR-chef vara en del av ledningsgruppen framgår däremot som viktigt inom båda sektorer. Sektorerna skiljer sig dock gällande målsättning. Detta kan kopplas till att de privata organisationerna utvärderar sitt arbete i högre utsträckning än de offentliga organisationerna. Resultatet leder till en slutsats om att det existerar såväl likheter som skillnader inom HR-arbete i offentlig respektive privat sektor. Det är dock flera myter och fördomar om den offentliga sektorn som har motbevisats. Förslag till vidare forskning kan vara att intervjua fler HR-chefer, studera ämnet utifrån andra avdelningars och medarbetares perspektiv samt genomföra observationsstudier på HR-cheferns arbetsplatser.

Nyckelord: HR-arbete, HR-chefer, Offentlig sektor, Privat sektor, HRM, Strategisk HRM, Beslutsfattning, Organisationsutveckling

Innehåll

Förord & Tack	i
1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Avgränsningar.....	2
1.3 Bakgrund.....	3
2. Teori.....	5
2.1 Reflektion över valda källor.....	5
2.2 Human Resource Management (HRM).....	6
2.2.1 HRM-arbete i privat och offentlig sektor	6
2.2.2 Värdeskapande HR-arbete	7
2.3 Strategisk Human Resource Management (SHRM).....	7
2.3.1 Utvärdering	8
3. Metod.....	9
3.1 Metodologiska utgångspunkter	9
3.2 Genomförande.....	10
3.2.1 Urval	11
3.2.2 Intervjuer	12
3.2.3 Transkribering, kodning och analys	14
3.2.4 Reflexiv pragmatism.....	15
3.3 Kvalitet, etik och metodreflektion.....	15
3.3.1 Kvalitet	16
3.3.2 Etiska överväganden.....	17
3.3.3 Metodreflektion	18
4. Resultat	20
4.1 HR-avdelningens funktion i organisationen.....	20
4.2 Beslutsfattning.....	21
4.2.1 Handlingsutrymme	22
4.2.2 Samarbete	23
4.3 Långsiktigt HR-arbete.....	23
4.3.1 Målsättning	24
4.3.2 Utvärdering	25
4.3.3 Utmaningar	25
5. Analys och diskussion	27

<i>5.1 HR-avdelningens funktion i organisationen</i>	27
<i>5.2 Beslutsfattning</i>	28
<i>5.3 Långsiktigt HR-arbete</i>	30
<i>5.4 Slutsats</i>	33
5.4.1 Förslag till vidare forskning	35
Referenser	37
Bilagor	a
<i>Bilaga 1 - Intervjuguide</i>	a
<i>Bilaga 2 - Samtyckesformulär</i>	c

Förord & Tack

Äntligen är vår uppsats klar! Den som utgör vårt examensarbete på Personal- och arbetslivsprogrammet med inriktning pedagogik vid Lunds universitetet. Arbetet har både varit lärande och utmanande men har slutligen efter mycket kämpande gett oss mycket nya kunskaper och insikter. Vi är väldigt glada över att vi valde att rikta in oss på HR-arbete. Våra intervjuer har gett oss en inblick i det kommande arbetslivet och inspiration för arbete inom olika sektorer.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vårt nätverk som gjorde kontakten med våra informanter möjlig och som underlättade vår arbetsprocess mycket. Vi fick genom er kontakt med fantastiska HR-chefer som visat stort engagemang för vår uppsats och för relationen mellan studenter och arbetslivet. Stort tack för att vi fick inspireras av er informanter och ta del av era erfarenheter samt kunskaper. Det har gett oss möjlighet att skriva den här uppsatsen och en stor motivation och förväntan inför arbetslivet efter examen. Hoppas att vi hörs framöver ute i HR-Sverige!

Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Mai Lundemark som med stort engagemang samt driv utmanat oss i vår process och som under arbetets gång gett oss värdefull vägledning och feedback.

Trevlig läsning!

Många vänliga hälsningar,
Ida & Nicole
2022-01-09 Lund

1. Inledning

Arbetet med *Human Resources* (HR) är ett brett yrkesfält med många olika roller och arbetsuppgifter. Arbetet kan både vara strategiskt, där fokus ligger på att utveckla organisationens verksamhet långsiktigt, men kan också innebära en konsultativ och operativ roll där arbetet primärt handlar om att vara ett stöd åt ledning och chefer. Hur arbetet utformas kan till stor del påverkas av organisationen som HR-medarbetarna arbetar för. Faktorer som organisationsstorlek, ekonomiska förutsättningar samt HR-avdelningens organisering är aspekter som kan ha betydelse för HR-arbetets utformning. Vidare är den sektor som en organisation tillhör en aspekt som formar de villkor som finns för HR-medarbetarna (Blennberger, Akademikerförbundet SSR, 2015).

I en artikel som bemanningsföretaget Poolia (2018) publicerat listas tre myter om att arbeta inom offentlig sektor. I den första myten beskrivs arbetsuppgifterna och arbetsmiljöerna som tråkiga, vilket innebär att medarbetarna inte har lika roligt på jobbet. Vidare finns en myt om att arbetet går trögt inom dessa organisationer och att exempelvis beslut tar lång tid, vilket hämmar kreativiteten. Den sista myten som nämns är att det inte sker någon utveckling inom den offentliga sektorn. I artikeln (Poolia, 2018) tas även argument och förklaringar upp mot dessa myter och fördomar. Detta fick oss att inse att dessa myter även är etablerade hos oss själva. Vi har likt artikeln från Poolia (2018) haft en förutfattad bild av hur det är att arbeta inom offentliga organisationer och detta trots att ingen av oss tidigare har arbetat inom en offentlig organisation eller haft någon större inblick i dess arbete. Vi upplever även att det under vår studietid på vår utbildning vid Lunds universitet målats upp en liknande bild av HR-arbete inom den offentliga sektorn. Arbetet inom den offentliga sektorn har för oss målats upp som lugnt, tryggt och till stor del tråkigt medan arbetet i den privata sektorn har lyfts fram som häftigt, omväxlande och utvecklande. Det är just dessa myter och fördomar om arbete i den offentliga sektorn som är utgångspunkten för vår uppsats och som vi vill utmana. Vi har valt att rikta in oss specifikt på HR-arbete inom privat och offentlig sektor där vi tar utgångspunkt i HR-chefers upplevelser. Finns det skillnader mellan HR-chefernas upplevelser beroende på om de arbetar i privat eller offentlig sektor?

Resultatet från uppsatsen blir intressant på flera nivåer där jämförelsen mellan den offentliga och privata sektorn antingen kan befästa eller motbevisa de myter samt fördomar som finns om arbete i den offentliga sektorn. De eventuella likheterna och skillnaderna kan leda till ny kunskap, förståelse och tankesätt, såväl på organisationsnivå som för HR-medarbetare för att på detta vis kunna se eventuella samband mellan HR-arbetets utformning och sektor. Det kan vidare leda till inspiration för ny forskning på området och att organisationer även kan arbeta på ett effektivare sätt när de får ökad förståelse för organisationens påverkan på HR-arbetet. Uppsatsen är pedagogiskt relevant då studien utgår från ett ledarperspektiv då det är HR-chefers upplevelser utifrån ämnen som HR-avdelningens funktion, beslutsfattning och långsiktigt HR-arbete som berörs. Detta är ämnen som berör pedagogiska processer som ledarskap, påverkans- och förändringsprocesser, utvecklingsarbete och organisationsutveckling.

1.1 Syfte och frågeställningar

För att utmana de myter och fördomar om den offentliga sektorn som presenterats i inledningen blir syftet med studien att beskriva HR-chefers upplevelser av sitt arbete samt det generella HR-arbetet inom olika organisationer och göra en jämförelse mellan den privata och offentliga sektorn utifrån dessa upplevelser.

För att uppnå syftet kommer vi att besvara följande frågeställningar som är vägledande för studien:

- 1. Vad utgör HR-avdelningens funktion inom olika organisationer i respektive sektor enligt HR-chefer?*
- 2. Hur beskriver HR-chefer beslutsfattningen kopplat till HR-arbetet inom olika organisationer i respektive sektor?*
- 3. Arbetar HR-avdelningen utifrån HR-chefers upplevelser med långsiktigt HR-arbete inom olika organisationer i respektive sektor och hur är detta i så fall utformat?*

1.2 Avgränsningar

Som personalvetarstudenter har vi en viss förförståelse för vad HR-arbete kan innebära och vi ser HR-arbete som ett omfattande och mångsidigt område, vilket innebär att det behöver göras tydliga avgränsningar i vår studie. De avgränsningar som har gjorts baseras framförallt på den tid vi har till vårt förfogande, det vi är intresserade av att lära oss mer om samt vilka informanter som finns att tillgå. Då HR-arbete är ett brett område har vi valt att avgränsa oss till specifika delar inom arbetet som kan kopplas till de myter som beskrevs i inledningen. Dessa avgränsningar framgår även av de valda frågeställningarna. Vi har därmed valt att inrikta oss på områdena HR-avdelningens funktion, beslutsfattning samt långsiktigt HR-arbete. Det innebär att andra delar inom HR-arbete inte kommer att få samma fokus om det inte går att koppla det till de tre avgränsade områdena.

Studien kommer vidare att avgränsas till intervjuer med totalt sex HR-chefer från olika organisationer varav tre är från privat sektor och tre från offentlig sektor. Mängden informanter leder dock till att generalisering till majoriteten av HR-chefer och organisationer inte är möjlig. Istället är fokus för denna kvalitativa studie på att skapa ett ökat intresse samt en ökad förståelse för HR-arbete. Samtliga informanter i studien är HR-chefer men det kommer att finnas en viss variation inom vilken nivå i organisationerna informanterna befinner sig på. Det kan ge konsekvenser för empirin kopplat till att informanterna exempelvis kan ha skiftande arbetsuppgifter och ansvarsområden i sitt arbete. Vi har kopplat till organisationerna endast gjort avgränsningen till sektor och inte andra aspekter som exempelvis bransch och organisationsstorlek, vilket har underlättat för urvalet. Dessa aspekter kan komma att påverka empirin, men det ser vi endast som eventuella intressanta fynd i vår jämförelse. Vidare kommer studien att avgränsas till utvalda HR-chefers upplevelser om ämnet, vilket medför att erfarenheter från andra HR-medarbetare eller avdelningar inom organisationerna inte kommer att beröras i studien. Samtliga HR-chefer är kvinnor och det utesluter påverkan på resultatet utifrån perspektivet kön.

1.3 Bakgrund

För att du som läsare ska få en bra grund inför läsningen av denna uppsats kommer nu den offentliga respektive privata sektorn att definieras och egenskaper enligt tidigare forskning presenteras. Relevant tidigare forskning kommer även att användas som teori och behandlas i kapitlet för analys och diskussion (se kapitel 5). Den definition av den offentliga respektive privata sektorn som uppsatsen grundar sig i är Nationalencyklopedins (2021):

Offentliga sektorn, ibland gemensamma sektorn, förr offentlig hushållning, statens, kommunernas och regionernas verksamhet.

Privata sektorn, privat sektor, sammanfattande benämning på verksamheten inom det privata näringslivet med dess skiftande företagsformer, dvs. inom företag som inte tillhör stat, kommun eller region.

En tydlig och fundamental skillnad mellan sektorerna enligt Christensen et al., (2005) är att offentliga respektive privata organisationer har olika intressen och att organisationer inom offentlig sektor måste agera utifrån en större uppsättning av mål och värderingar. Dessa kan exempelvis vara demokratisk hänsyn, större krav på insyn, rättssäkerhet samt lagar och riktlinjer som finns inom offentliga verksamheter. Detta innebär att offentliga organisationer är multifunktionella och måste balansera flera intressen mot varandra. Dessa olika intressen kan vara svåra att balansera för offentliga organisationer men kan också ge medarbetare utrymme till flexibilitet och inflytande. Målen för offentliga organisationer är generellt sett komplexa och vaga. Ofta kan det finnas överordnade mål som är relaterade till verksamheten samt även separata mål för olika avdelningar. Om en jämförelse görs mot den privata sektorn så finns det där ett tydligare huvudsakligt intresse av att gå med ekonomisk vinst (Christensen et al., 2005). Alvesson (2013) anser vidare att officiella mål inom offentliga organisationer ofta har relativt liten vikt för organisationen av tre olika anledningar. En anledning är att målen ofta upplevs som vaga och uppfattas därmed som svåra att realisera i organisationen. En annan anledning är att det kan vara svårt att mäta huruvida målen faktiskt har realiserats eller inte. En tredje anledning är att de som arbetar inom offentliga organisationer ofta ogillar att mäta målen, eftersom detta kan leda till att medarbetarnas frihetsgrader minskas (Alvesson, 2013).

Inom offentliga organisationer är chefer och ledare ansvariga för medborgare och väljare, till skillnad från privata organisationer som riktar sig mot speciella målgrupper (Christensen et al., 2005). Det innebär att målgrupperna inom offentliga organisationer identifieras av de rättigheter som finns och inte genom segmentering av olika marknader och målgrupper som i den privata sektorn (Stentoft Arlbjörn & Vagn Freytag, 2011). Offentliga organisationer har en folkvald ledning och det leder till att politiken speglar organisationerna oavsett hur nära verksamheten den politiska ledningen är (Christensen et al., 2005). Förändringar inom offentlig sektor är därmed politisk driven och verkar utifrån den budget som finns. Den privata sektorn är därför i större utsträckning intresserad av innovation och arbetar utifrån den efterfrågan som finns på den aktuella marknaden (Stentoft Arlbjörn & Vagn Freytag, 2011). I och med att offentliga organisationer ingår i en parlamentarisk styrkedja ställer det andra krav på deras medarbetare då de arbetar för det politiskt valda organet och styrs genom skriftligt lag- och regelverk (Eskildsen et al., 2004). Många offentliga organisationer har i jämförelse

med privata organisationer inte samma strategiska frihet på grund av att målen i organisationen bestäms av politiken. Detta begränsar i vissa fall de offentliga organisationernas verksamhet och kan påverka de resurser som finns tillgängliga, vilket leder till större prioriteringar kring vilken kund eller medarbetare i organisationen som ska få hjälp (Eskildsen et al., 2004). Detta överensstämmer med det som Christensen et al. (2005) diskuterar kring större behov av prioriteringar inom den offentliga sektorn. Privata organisationer är vidare oberoende enheter som agerar utifrån sina egna internt utvecklade strategier (Jurisch et al., 2012). Jämför man med offentliga organisationer sker ingen egen formulering av strategier utan de agerar utifrån att verkställa befintliga lagar och riktlinjer. Denna skyldighet att strikt följa lagstiftning och agera transparent leder till en begränsning i processförändringar för de offentliga organisationerna, medan förändringar i den privata sektorn kan ske med mer radikal karaktär. Detta beror också på att den offentliga sektorn inte har ett lika stort handlingsutrymme gällande processer i organisationen, vilket leder till en ökad stabilitet i offentliga organisationer. Privata organisationer är istället mer beredda att ta risker för att vara konkurrenskraftiga (Jurisch et al., 2012).

Christensen et al. (2005) menar på att det finns en annan riktning inom forskningen som avfärdar skillnaderna mellan sektorer som stereotyper och vill bygga organisationsteori som fungerar för samtliga typer av organisationer istället. Här framställs faktorer som storlek, uppgifter och teknologi påverka organisationerna i högre grad än vilken sektor organisationen tillhör. Andra organisationsforskare lyfter även fram den alltmer utsuddade gränsen mellan privata och offentliga organisationer där det istället växer fram blandformer i skärningspunkten (Christensen et al., 2005). Även intresset för den offentliga sektorns ledning och förvaltning inom forskningen har minskat skillnaderna genom främst konceptet new public management (NPM) (Stentoft Arlbjørn & Vagn Freytag, 2011). Konceptet innebär att organisatoriska och styrningsrelaterade reformer sker i offentliga organisationer som tagit inspiration från den privata sektorn (Nationalencyklopedin, 2022).

2. Teori

Detta kapitel inleds med en reflektion över valda källor som grund till de teorier och begrepp som kommer att användas i studien. Vidare görs en redogörelse för de teorier och begrepp som är centrala i studien. Följande ämnen kommer att beröras: Human Resource Management (HRM), HRM i privat och offentlig sektor, Värdeskapande HR-arbete, Strategisk Human Resource Management (SHRM) samt Utvärdering. De teorier som berörs i studien har valts ut efter att fyra av sex av intervjuerna hade genomförts, varav hälften av informanterna var från offentliga organisationer och hälften från privata organisationer. I väntan på att genomföra de sista inbokade intervjuerna påbörjades sökningen av teorier som speglar de centrala ämnen som vi kunde utpeka utifrån de genomförda intervjuerna. Valet att påbörja sökandet efter teorier gjordes utifrån tidsaspekt då processen att hitta de två sista informanterna drog ut på tiden. Efter att de sista två intervjuerna hade genomförts behövdes inga större förändringar göras i teorin. Samtliga teorier kommer att i analysen användas för att tillsammans med det empiriska materialet utmana de myter och fördomar som finns om arbete i den offentliga sektorn.

De teorier som följer i avsnittet om HRM-arbete (se avsnitt 2.2) beskriver hur HR-arbete kan se ut i olika organisationer och sektorer med ett tydligt perspektiv på ledarskap. De teorier som följer i avsnittet om strategiskt HRM-arbete (se avsnitt 2.3) fokuserar på HR-arbete i ledningsgrupper samt utveckling av HR-arbete i samklang med organisationsutveckling. Att strategiskt HR-arbete berörs grundar sig i att informanterna nämnt vikten av detta arbetssätt ett flertal gånger i olika sammanhang under intervjuerna. Fokuset på teorier om ledarskap samt utvecklingsaspekter inom HR-arbete har även valts för att uppfylla uppsatsens pedagogiska relevans. Utifrån Lindmark & Önneviks (2011) beskrivning av HRM-arbete har arbetet ett starkt fokus på utveckling av medarbetare och organisation. Detta anser vi gör teorin pedagogiskt relevant för studien.

2.1 Reflektion över valda källor

Vi ska nu redogöra för det källkritiska tänkande som vi har haft under sökningen efter våra källor. Källor lägger grunden till det vi bygger vår kunskap på och kan vara såväl muntliga som skriftliga och materiella (Thurén & Werner, 2019). Genom att vara källkritisk värderar man källor och granskar deras tillförlitlighet. Det existerar källkritiska principer som är till hjälp vid en källkritisk granskning: äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Äkthet kan uttryckas av att källan är sann och därmed inte förfälskad. Tidssamband kännetecknas av att det existerar ett samband mellan källans tillförlitlighet och hur lång tid som har gått mellan att en händelse sker och att den sedan berättas om. Detta innebär att ju längre tid det går desto större är sannolikheten att vara skeptiskt mot dess tillförlitlighet. Oberoende som källkritisk princip kan förklaras som att källan är oberoende av andra källor. Detta innebär att om källan är en individ ska den inte ha utsatts för tvång. Tendensfrihet handlar vidare om att källor som ger en felaktig bild av verkligheten och som har underliggande politiska, personliga eller ekonomiska agendor, ska betraktas som otillförlitliga (Thurén & Werner, 2019). Vi har granskat våra källor utifrån dessa källkritiska principer och har gjort bedömningen att samtliga källor har en hög relevans och tillförlitlighet för uppsatsen. De källor som har använts i uppsatsen är tryckta böcker, elektroniska källor i form av hemsidor samt vetenskapliga tidskrifter och rapporter. I sökandet efter relevanta och trovärdiga källor har vi använt oss av LUBsearch, det vill säga Lunds universitets sökverktyg med databaser för vetenskapliga texter samt

LUBcat, det vill säga Lunds universitets bibliotekskatalog. Vi har vidare hittat inspiration på ämnen och referenser genom att söka via DiVa (Digitala Vetenskapliga Arkivet) efter uppsatser som också har berört exempelvis strategiskt HR-arbete eller jämförelser mellan privat och offentlig sektor. De sökord som har använts är exempelvis *Human Resource Management*, *HRM* samt *Strategic Human Resource Management*. Vi har sökt efter källor på såväl engelska som svenska för att kunna få ett brett och relevant sökresultat. I sökningen av källor via LUBsearch filterade vi sökningen för att få fram vetenskapliga artiklar som är *peer reviewed*, vilket innebär att de är vetenskapligt granskade samt att de inte får vara mer än tio år gamla. Dock innebär inte en vetenskapligt granskad källa att vi inte själva behöver vara källkritiska mot den, utan vi måste ändå fortsatt vara källkritiska mot allt material. Att vi även filterade på ålder för de vetenskapliga artiklarna beror på att vi gjorde bedömningen att forskningen om strategiskt HR-arbete har vuxit mycket under de senaste tio åren och vi vill därför sträva efter att använda den senaste forskningen kring ämnet. Några få källor som vi har använt oss av är mer än tio år gamla, vilket kan innebära en risk för att de inte är relevanta idag. Dessa har vi granskat extra noggrant utifrån de ovan nämnda källkritiska principerna för att kunna göra bedömningen av att de är relevanta och tillförlitliga för vår uppsats. Sökning och granskning av teori i bakgrunden (se avsnitt 1.3) har skett på samma sätt.

2.2 Human Resource Management (HRM)

Human Resource Management (HRM) kan definieras på följande sätt: “*den del av ledarskapsprocessen som specialiserar sig på de anställdas roll i organisationen. HRM framhäver att de anställda är nyckeln till ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång.*” (Bratton & Gold, 2001, s.3; Lindmark & Örnevik, 2011, s.22). Centralt för HRM-arbete är exempelvis arbete med medarbetarnas motivation, lärande och utveckling, samtidigt som medarbetarna får en tydlig bild av vad deras arbetsuppgifter innebär rent konkret och hur detta bidrar till organisationen (Lindmark & Örnevik, 2011). Att arbeta med HRM är en ständig balansgång mellan uppgifts- och relationsorientering, där det är av vikt att ha ett situationsanpassat ledarskap och på så vis kunna fokusera på utveckling av chefer och anställda samtidigt som detta ligger i linje med verksamheten samt dess mål och strategier.

HR-arbetet varierar mycket mellan olika organisationer. Organisationer har olika syn på HR-arbete genom att variera i vad det är fokus på respektive inte, vilket medför att HR-arbetets effekter även varierar från organisation till organisation. Att organisationer berör HR-arbete på olika sätt beror till stor del på organisationsstorleken (Lindmark & Örnevik, 2011). HR-arbetet kan delas in i tre delar (Damm & Dahte, 2016). Den första är förvaltningsdelen och den handlar om rutiner som finns kring till exempelvis rekrytering och lönehanteringen. Den andra delen handlar om de mellanmänniska relationerna som finns och HR-avdelningens uppgift att skapa motivation. Den sista delen är strategiskt HR-arbete och det handlar om att bevisa samband mellan HR-arbetets processer samt åtgärder och organisationens resultat (Damm & Dahte, 2016).

2.2.1 HRM-arbete i privat och offentlig sektor

Kopplat till forskning inom HRM är mängden mellan sektorerna ojämn och majoriteten av forskningen fokuserar främst på den privata sektorn. Det har lett till att forskning kring HRM i offentliga organisationer är inkonsekvent och där viss forskning visar på

skillnader, annan på likheter och vissa på båda delarna. Det framgår i forskning att offentliga organisationer borde ta till sig liknande HRM-metoder som finns i privata sektorn för att öka sin legitimitet när kravet på kostnadseffektivitet även ökat i denna sektor. Däremot ses den offentliga sektorn fortfarande ha en mjukare modell när det kommer till ledning och HRM och där offentligt anställda HR-medarbetare får en mer operativ samt reaktiv roll kopplat till strategin och verksamheten. Den offentliga sektorns HRM är därmed förknippad med mjukare normer och ideal medan den privata sektorns HRM beskrivs som hård, formell och kalkylativ (Vanhala & Stavrou, 2013).

2.2.2 Värdeskapande HR-arbete

Värdeskapande HR-arbete finns när HR-avdelningen och dess medarbetare genom HR-processer skapar positiva resultat för aktörer inom organisationen som medarbetare, chefer, kunder och investerare. Värde innebär alltså att någon får ut något positivt av transaktionen och det är mottagaren som definierar värdet. För HR-arbetet innebär det att professionen skapar värde genom att hjälpa organisationen nå sina mål och att det inte är rekryteringsprocessen eller utbildningens utformning i sig som skapar värde, utan vad mottagaren upplever att få ut av dessa handlingar och processer. Värde är viktigt för HR-arbete och när organisationen får ut värde av HR-avdelningens arbete kommer också HR-professionens arbete vara trovärdigt, respekterat och inflytelserikt (Ulrich & Brockbank, 2007).

2.3 Strategisk Human Resource Management (SHRM)

Strategisk Human Resource Management (SHRM) kan definieras på följande sätt: *“hur organisationens HR-funktioner kan arbeta för att anpassa sina HR-strategier till organisationens affärs- eller verksamhetsstrategier”* (Lindmark & Önnévik, 2011, s.325). Strategisk HRM riktar sig till aktiviteter som HR-funktionen planerar och genomför för att möjliggöra för organisationen att nå sina mål (Boon et al., 2018). SHRM bör betraktas som ett självklart inslag i verksamheten (Damm & Dahte, 2016). Att ledningsgrupper fattar beslut inom frågor som berör HR-arbete är lika rimligt som att fatta beslut som berör ekonomi. Innebörden av det strategiska HR-arbetet handlar om att tydliggöra sambandet mellan HR-arbetet och verksamhetens resultat. Att bevisa sambandet är däremot inte lätt och kan vara till stor del beroende av organisationens VD och ledningens syn på personalen i verksamheten. HR-cheferna måste alltså anpassa sig utifrån detta samspel och villkor som finns i organisationen. Villkor som de både skapar och skapas av (Damm & Dahte, 2016).

HR-chefer som arbetar effektivt ser till att deras HR-avdelning arbetar på ett passande sätt för deras organisation och matcha de resurser som finns med affärskraven (Ulrich & Brockbank, 2007). En strategisk HR-funktion arbetar bland annat med att översätta verksamhetsstrategier till konkreta arbetsuppgifter inom HR-arbetet samt utveckla HR-processer för att skapa förutsättningar för organisationens utveckling (Lindmark & Önnévik, 2011). SHRM handlar även om att förbereda medarbetare och ledare att kunna verka i en organisation med en hög förändringsförmåga, genom att kompetensutveckla och vara ett stöd i olika förändringsprocesser. Rent konkret kan SHRM sägas utgöra ett arbete i tre delar:

- Lyfta fram hur medarbetare kan bidra till respektive förhindra organisationens effektivitet.

- Föra samman HRM med strategiska behov och intressen i organisationen.
- Försäkra att arbetet med HRM samverkar med organisationens vision och verksamhetsidé (Lindmark & Önnevik, 2011).

Inom offentliga organisationer är officiella mål ofta av relativt liten vikt för organisationen av tre olika anledningar (Alvesson, 2013). En anledning är att målen ofta upplevs som vaga och uppfattas därmed som svåra att realisera i organisationen. En annan anledning är att det kan vara svårt att mäta huruvida målen faktiskt har realiserats eller inte. En tredje anledning är att de som arbetar inom offentliga organisationer ofta ogillar att mäta målen, eftersom detta kan leda till att medarbetarnas frihetsgrader minskas (Alvesson, 2013).

2.3.1 Utvärdering

En förutsättning för att medarbetare ska kunna utvecklas i sitt arbete är att de har en tydlig utgångspunkt att arbeta utifrån (Lindmark & Önnevik, 2011). Det är i samband med detta som utvärderingen har en viktig funktion. Utvärderingar är en viktig del i arbetet med HRM eftersom de uppmärksammar ledningen på de aspekter av arbetet som är fungerande samt vilka som behöver utvecklas, med fokus på att stämma överens med verksamhetsidén (Lindmark & Önnevik, 2011). Utvärderingsarbete ger medarbetare möjlighet till utveckling genom kontinuerliga bedömningar av hur de upplever olika aspekter av sin arbetssituation (Schou, 2007). En utmaning med att översätta HR-aktiviteter till mätbarhet är att det finns en risk att de mänskliga värdena försvinner (Damm & Dahte, 2016). Här kommer personalekonomiska modeller in och komplexa mänskliga samband ska då försöka förklaras med hjälp av siffror. Engagemang, motivation, arbetsglädje och kreativitet är faktorer som inte kan visas genom de personalekonomiska siffrorna (Damm & Dahte, 2016).

3. Metod

Det empiriska materialet i studien har samlats in i en växelverkan med sökning efter teorier (se kapitel 2). Följande kapitel berör inledningsvis de metodologiska utgångspunkterna för uppsatsen. Vidare följer en beskrivning av hur insamlingen av empiri har skett, genom att redogöra för urval och intervjuer samt transkribering, kodning och analys. Vi kommer även att redogöra för reflexiv pragmatism som förhållningssätt. Kapitlet avslutas med en reflektion kring kvaliteten, etik och valda metoder.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

Denna uppsats utgör en kvalitativ studie som analyserar utvalda HR-chefers upplevelser av HR-arbetet i offentliga respektive privata sektorn. Det är därmed HR-chefers tankar, upplevelser och erfarenheter som kommer fram under intervjuerna som utgör empirin för studien. Kvalitativ forskning beskrivs som passande för småskaliga studier, där fokus ligger på att ingripa och analysera särskilt utvalda aspekter, såsom ord och visuella bilder, på ett djupare sätt (Denscombe, 2018). Detta är en lämplig metod för vår studie eftersom den riktar sig till att studera ett fåtal individer, med fokus på analys av ord som transkriberats efter genomförda intervjuer. Forskaren förhåller sig mycket aktiv inom kvalitativ forskning, genom att den är med och konstruerar empirin (Denscombe, 2018). Det innebär att forskarens bakgrund, värderingar och tidigare kunskap påverkar både hur empirin samlas in och analyseras (Denscombe, 2018). Vi kommer att försöka ta avstånd från den förförståelse vi har om HR-arbete samt de förutfattade meningar vi har om arbete i offentlig respektive privat sektor. Vi har därmed antagit ett reflexivt-pragmatiskt förhållningssätt (se avsnitt 3.2.4) i studien.

Vi kommer nu att redogöra för studiens antaganden om ontologi och epistemologi. Ontologiska antaganden kännetecknas av antaganden om sakens natur (Cohen et al., 2018). Dessa antaganden leder till epistemologiska antaganden, vilka kännetecknas av sätt att forska på om sakers och verklighetens natur. Dessa antaganden ger in sin tur upphov till metodologiska utgångspunkter som sedan leder till beslut om insamling av data (Cohen et al., 2018). I studien har vi inom ontologin tagit utgångspunkt i socialkonstruktivismen. Nationalencyklopedin (2022) förklarar att inriktningen *“hävdar att verkligheten eller aspekter av verkligheten är socialt konstruerade, dvs. att de är produkter av mellanmänsklig interaktion och kollektivt handlande”*. I studien innebär detta att vi betraktar organisationerna som konstruktioner, där konstruktionerna är produkter av det som är socialt konstruerat, såsom åsikter och handlingar. Våra epistemologiska antaganden grundar sig därmed i hermeneutiken. Hermeneutiken kännetecknas av förmedling, förståelse och tolkning av exempelvis hur olika fenomen upplevs (Westlund, 2015). Vi fokuserar därmed på att förstå och tolka kunskap genom att studera HR-chefers upplevelser och erfarenheter av verkligheten. Subjektivitet ställs på detta vis i centrum, snarare än sökandet efter en enda objektiv sanning.

Den hermeneutiska metodansatsen passar de studier som riktar sig till att studera informanternas personliga upplevelser där de har möjlighet att själva bestämma över vilka aspekter de vill respektive inte vill fokusera på (Westlund, 2015). Generellt förekommer ofta analyser av empiriskt material i form av intervjuutskrift, skönlitteratur och dagböcker med mera (Westlund, 2015). I vår uppsats kommer vi att tolka transkriberingar av intervjuer. Inom hermeneutiken existerar det flera inriktningar och tillvägagångssätt,

som kan smälta samman och komplettera varandra (Westlund, 2015). Det empiriska material som analyseras är inom hermeneutiken självständigt i relation till dess författare, vilket innebär att forskaren inte alltid kommer i direkt kontakt med författaren (Westlund, 2015). I vår studie har vi dock kommit i direkt kontakt med informanterna genom intervjuer. I tolkningsarbetet bör man tänka på att ha en öppen inställning till materialet (Westlund, 2015). Detta genom att läsa igenom materialet några gånger innan man drar några slutsatser, samtidigt som man försöker sätta sina egna forskningsfrågor åt sidan. På detta vis skapas möjligheter för lärande (Westlund, 2015). Detta har vi gjort genom att grundligt bearbeta varje enskild intervju innan vi påbörjat jämförelsen som är uppsatsen huvudsakliga syfte.

Tanken med vår studie var att vi skulle utgå ifrån en induktiv forskningsansats. Induktion kännetecknas av att studera empiri före teori och att forskaren söker efter slutsatser utifrån exempelvis upplevelser (Fejes & Thornberg, 2015). Induktiva slutledningar är dock inte bindande eftersom det kan uppkomma framtida undantag av det som studerats (Fejes & Thornberg, 2015). Vår idé med studien var att först göra en intervjuguide, genomföra intervjuer samt koda och transkribera dessa, för att sedan välja teorier som avviker från eller bekräftar empirin. Dock har studien inte blivit enligt plan då intervjuerna genomförts under ett längre tidsspann än ursprungsplanen. Istället utnyttjade vi tiden mellan de bokade intervjuerna för att påbörja sökningen efter teorier. Vi började därmed sökningen efter teorier efter att fyra av sex intervjuer var genomförda. Teorierna som söktes efter berörde dock de ämnen som lyfts fram av informanterna i de fyra första intervjuerna. Därmed var det empiriska materialet till stor del styrande för den teori som valdes ut. Detta kan dock ha påverkat att vårt teorikapitel (se kapitel 2) inte har blivit i vår mening särskilt långt. Hade vår utgångspunkt börjat i teorin för att sedan integrera denna med empirin hade teorikapitlet därmed kunnat bli längre och mer utredande än vad det är. Däremot använder vi mycket av den teori som framgår av bakgrundsavsnittet (se avsnitt 1.3) i vår analys och diskussion (se kapitel 5). Vi har valt att lägga den delen av den tidigare forskningen som berör offentlig och privat sektor i bakgrunden för att du som läsare ska få en tydlig ingång i studien.

Ovan resonemang visar på att studien inte tar utgångspunkt i en helt renodlad induktiv forskningsansats. Då studien fokuserar på att utmana de myter och fördomar som finns om den offentliga sektorn, innebär detta att vi dessutom vill testa en hypotes. Detta har vi under processens gång insett överensstämmer mer med deduktion än induktion. Deduktion innebär en utgångspunkt i teori som sedan prövas mot data som samlas in för att sedan avgöra om denna bekräftar eller avviker (Fejes & Thornberg, 2015). Studien växlar därmed till viss del mellan induktion och deduktion. Detta kan beskrivas som abduktion, vilket innebär att induktion och deduktion kombineras genom att empiri insamlas i samband med att teori läses in som stöd i arbetet med struktureringen (Fejes & Thornberg, 2015).

3.2 Genomförande

Nedan görs en redogörelse för hur processen skett för urval och intervjuer samt hur arbetet skett efter genomförda intervjuer med transkribering, kodning och analys. Urvalet har skett genom ett explorativt urval samt ett icke-sannolikhetsurval. De semistrukturerade intervjuerna har skett via det digitala kommunikationsverktyget Zoom och bearbetning

av empirin har utgått från hermeneutikens förhållningssätt. Avslutningsvis lyfts ett resonemang fram kring reflexiv pragmatism som förhållningssätt.

3.2.1 Urval

För denna studie genomfördes totalt sex intervjuer med HR-chefer (se tabell 1: Karaktärisering av informanter och organisationer). Tre av dessa informanter arbetar inom den offentliga sektorn och de andra tre arbetar inom den privata sektorn. Samtliga informanter inom båda sektorerna arbetar inom olika organisationer men kan vara chef inom HR-arbete på olika nivåer. Omedvetet blev det att samtliga organisationer inom offentliga sektorn är kommuner då det var dessa HR-chefer vi fick kontakt med. Det kan ha en påverkan på vårt resultat då andra offentliga organisationer inom staten och landsting inte representeras i vår uppsats. Vi anser dock att uppsatsens syfte fortsatt kan uppfyllas då vår tolkning av teorin (se avsnitt 1.3: Bakgrund) är att ingen skillnad på egenskaper mellan olika typer av offentliga organisationer görs.

Studien bygger först och främst på ett explorativt urval. Poängen med detta urval är att få möjligheten att skapa nya insikter där fokus inte är på att representera hela populationen (Denscombe, 2018). Detta lämpar sig för vår studie som fokuserar på att skapa en ökad förståelse kring HR-arbete i de olika sektorerna utifrån utvalda HR-chefers upplevelser. Vidare har sökningen och urvalet skett genom ett icke-sannolikhetsurval som innebär att forskaren i något skede av urvalsprocessen utövar bestämmanderätt eller en viss valfrihet, då det antingen inte är möjligt eller önskvärt att genomföra ett sannolikhetsurval (Denscombe, 2018). I vårt fall handlar valet kring icke-sannolikhetsurval att vi inte har möjligheten att inkludera ett tillräckligt stort urval för att genomföra studien utifrån ett sannolikhetsurval. Det finns sedan olika typer av icke-sannolikhetsurval och för denna studie har ett purposive sampling skett. Detta urval passar bra för kvalitativ forskning och innebär att forskaren handplockar sitt urval utifrån den karaktär eller särskilda egenskaper som krävs för studien (Cohen et al., 2011). I vårt fall har det handlat om att hitta informanter som uppfyller våra krav att vara HR-chef i en organisation och att uppdelningen mellan informanterna från respektive sektor ska vara jämnt fördelat. Att hälften av informanterna ska arbeta inom respektive sektor har alltså varit en viktig aspekt i vårt urval och detta möjliggjorde purposive sampling som passar bra när en jämförelse ska göras i studier (Cohen et al., 2011). Sökningen efter informanter skedde genom att vi tog hjälp av vårt nätverk inom HR-yrket. Vi fick då kontakt med några av våra informanter samt tips från personer i vårt nätverk kring HR-chefer att kontakta. Detta innebär att ett visst bekvämlighetsurval skedde som innebär att urvalet bygger på forskarens bekvämlighet och att informanter som finns först till hands väljs (Denscombe, 2018). Då våra redan valda informanter i sig hänvisade till andra potentiella deltagare skedde även ett snöbollsurval som enligt Denscombe (2018) innebär att deltagare just hänvisar forskaren till fler potentiella deltagare till studien.

Inledande under våra intervjuer ställdes även bakgrundsfrågor till informanterna om erfarenheter inom HR-yrket, rollen som HR-chef samt information om respektive organisationen. Denna information ger en bra förståelse och en kortare sammanfattning finns nedan i detta stycke samt i tabell 1. Denna information är främst en bakgrundsfakta för ökad förståelse men vi kommer även att återkoppla till detta avsnitt i kapitlet om analys och diskussion (se kapitel 5) när det är relevant för uppsatsens resultat.

Första frågan i intervjuguiden (se bilaga 1) berör informanternas bakgrund inom HR-yrket och där svarade samtliga informanter som nämnde sin utbildningsbakgrund att de hade studerat någon form av utbildning kopplat till personal och arbetsliv. De resterande två informanter som inte nämnde sin tidigare utbildning var en HR-chef från den privata sektorn respektive en från den offentliga sektorn. Gällande tidigare arbetslivserfarenhet har samtliga informanter arbetat brett inom olika områden inom HR-yrket. HR-cheferna från den offentliga sektorn har startat sin karriär just inom den sektorn och sedan i princip uteslutande fortsatt inom samma sektor. Samma tendens finns för HR-cheferna i de privata organisationerna och att majoriteten där börjat inom rekrytering och sedan fortsatt i olika HR-roller inom privata företag. Nedan i tabell 1 följer en sammanfattning av övriga relevanta egenskaper hos informanterna och organisationerna för uppsatsens syfte.

Tabell 1: Karaktärisering av informanter och organisationer

Utvalda faktorer	Informant och organisation 1	Informant och organisation 2	Informant och organisation 3	Informant och organisation 4	Informant och organisation 5	Informant och organisation 6
Sektor	Offentlig → kommun	Offentlig → kommun	Offentlig → kommun	Privat → svenskt globalt företag	Privat → svenskt företag	Privat → svenskt företag
Tjänst	HR-chef på förvaltning inom kommunen	HR-chef på HR-avdelningen på kommunen	HR-chef på HR-avdelningen på kommunen	HR-chef för ett affärsområde inom organisationen	HR-chef för en organisation inom en koncern	HR-chef på organisation inom en koncern
Tid som HR-chef i aktuell organisation	Ca. 1 år	Ca. 6 månader	Ca. 8 månader	Ca. 2,5 år	Ca. 2 år	Ca. 1 år
Storlek	Ca. 600 anställda inom förvaltningen	Ca. 3500 anställda inom kommunen	Ca. 5000 anställda inom kommunen	Ca. 6000 anställda på affärsområdet	Ca. 700 anställda på organisationen	Ca. 300 anställda på organisationen

Informationen i tabellen har validerats av informanterna från respektive organisation via mejl.

3.2.2 Intervjuer

För insamling av empirin genomfördes semistrukturerade intervjuer. Denna form av intervjuer innebär att det finns en grund med färdiga ämnen eller frågor, men att intervjuaren måste ha ett flexibelt förhållningssätt gällande ordningsföljd och vilka punkter informanten vill lägga mest fokus på (Denscombe, 2018). Vi har därmed i intervjuguiden som diskuteras nedan bestämt vissa ämnen vi ville beröra men var under intervjuerna noggranna med att låta informanten lägga fokus på självvalda aspekter, vilket vi sedan tog upp i vår analys. Det var viktigt för oss att inte leda in informanterna på

specifika spår, utan att de själva fick välja riktningen på intervjun. Därför har vi i vår intervjuguide (se bilaga 1) valt att använda oss av öppna frågor och där vi inte ställer ledande frågor med egen värdering. Exempelvis har vi konstruerat fråga 12 utan att lägga en egen värdering i att de faktiskt utvärderar sitt arbete utan inleder med att fråga om de utvärderar sitt HR-arbete. Detta är en viktig aspekt inom hermeneutiken där syftet är att just få fram informanternas egna upplevelser och därför får informanterna stort eget utrymme att styra intervjun och välja ämnen (Westlund, 2015). Intervjuerna var personliga intervjuer mellan oss och en informant i taget. Detta menar Denscombe (2018) gör det lätt att lokalisera de uppfattningar och upplevelser som framkommer från informanten, som därmed är den enda källan. Det har underlättat för oss i analysen kring att särskilja informanterna och därmed även kunna jämföra sektorerna på ett bättre sätt.

Efter att informanterna visat intresse för att delta i studien skickade vi ut ett informerat samtycke (se bilaga 2) till deltagarna där information kring syftet med studien samt kring den kommande intervjun framfördes. Det övergripande syftet som beskrivs i det informerade samtycket ser något annorlunda ut mot uppsatsens slutgiltiga syfte, då formuleringen av syftet och frågeställningarna har inneburit en löpande utvecklingsprocess genom hela uppsatsarbetet. Samtliga informanter godkände det informerade samtycket innan intervjuerna ägde rum. Inför de bokade intervjuerna skickades länkar ut via det digitala kommunikationsverktyget Zoom. Den intervjuguide som har använts för intervjuerna består av tre olika delar (se bilaga 1) utifrån Alvessons (2011) resonemang. Han beskriver att det i den första delen handlar om att etablera en relation med informanten genom uppvärmande frågor samt information om projektet (Alvesson, 2011). Detta gjorde vi genom att först småprata med informanterna och framförallt tacka dem återigen för deltagandet i studien. Därefter sammanfattade vi det för informerade samtycket igen för informanterna och angav premisserna för deltagandet. Sedan ställdes frågorna 1–3 för att både värma upp informanten med ämnen som var lätta för dem att prata om och för att vi skulle få ta del av intressanta fakta om informantens bakgrund och nuvarande roll samt information om organisationen.

Sedan kommer den mittersta delen av intervjun som utgår från de frågor och teman forskaren vill ha svar på (Alvesson, 2011). I vårt fall kan intervjuguiden delas upp i fyra delar. Frågorna 4–5 syftar till att få svar på hur arbetet på HR-avdelningen är uppbyggt och hur arbetet med HR-processer ser ut. Svaren på dessa frågor blev dock alltför spridda och det var svårt för oss att kunna hitta fynd och samband som var relevanta för en jämförelse mellan sektorerna. Svaren på dessa frågor har därmed uteslutits från studien och vi hade om vi fått göra om intervjuerna avgränsat dessa frågor mer till frågeställningarna och framförallt varit mer specifika. Ett förslag till en alternativ formulering för fråga 5 skulle kunna vara att vi ber informanterna berätta om arbetet med en specifik HR-process som till exempel kompetensutveckling av chefer. Då hade det blivit lättare för oss att jämföra hur arbetet ser ut i de olika organisationerna. Vidare syftar frågorna 6–8 till att få svar på frågeställning nummer 2 (se avsnitt 1.1) och hur informanterna upplever beslutsfattningen inom organisationerna. Frågorna 9–10 besvarar frågeställning nummer 1 (se avsnitt 1.1) och blir viktig för att förstå HR-chefernas syn på HR-arbetet i organisationerna och om det skiljer sig mellan sektorerna. Avslutningsvis har vi ett tema som är långsiktigt HR-arbete och det är kopplat till frågeställning nummer 3 (se avsnitt 1.1). Här ingår frågorna 11–14 som berör ämnen som målsättning, utvärdering och eventuella utmaningar i organisationerna kopplat till HR-arbetet.

Avslutningsvis brukar intervjuaren fråga informanten om det finns något att tillägga (Alvesson, 2011) och detta gjorde vi efter att samtliga frågor ovan var ställda. Vi upplevde att mycket intressanta diskussioner för resultatet kom fram även efter att de mer formella frågorna var besvarade genom diskussioner mellan oss och informanterna.

Intervjuerna genomfördes via det digitala kommunikationsverktyget Zoom. Detta på grund av att pandemin Covid-19 fortsatt påverkar vårt samhälle och vi ville därmed inte åka runt till olika arbetsplatser för att genomföra intervjuerna. Digitala intervjuer möjliggjorde även att vi kunde på ett bekvämt sätt intervjua HR-chefer i hela Sverige och inte bara i Skåne-regionen. Att genomföra intervjuer digitalt har både för- och nackdelar. Internetbaserade intervjuer som sker i realtid med ljud och bild beskrivs som likvärdiga till intervjuer som sker ansikte mot ansikte. Det finns därmed samma aspekter att ta hänsyn till gällande personlig interaktion, men att kostnader och problem som kan uppstå vid resande minskar. Enligt Denscombe (2018) är dock svårare vid internetbaserade intervjuer att se till att ingen annan får tillgång till intervjun. Denna problematik löstes genom att vår intervju skedde via Zoom i realtid och att det endast var den aktuella informanten som var inbjuden via länk till intervjun.

Inspelning av ljud som skett efter samtycke från respektive informant sparades endast ner lokalt på vår privata dator och användes endast för transkriberingen av intervjuerna och raderades efter att denna process var klar. Det innebär att ingen utomstående fått tillgång till intervjumaterialet. Ljudinspelningen kompletterades med intervjuanteckningar och Denscombe (2018) menar att det kan ge viktig kompletterande information från intervjun. Arbetsfördelningen under intervjun var att vi båda hälsade informanten välkommen med kameran på för att hon skulle få en bild av oss båda. Sedan var det endast en av oss som var ansvarig för intervjun och var den som ställde frågorna samt hade kommunikationen med informanten. Den andra stängde under intervjun av sin kamera samt ljud och fokuserade endast på att skriva intervjuanteckningar och reflektera över vad som sades under intervjun. Detta tillvägagångssätt valdes utifrån att skapa en miljö för diskussion och samtal mellan två personer. Det var även ett arbetssätt som möjliggjorde att vi kunde ha olika fokus under intervjun och därmed också ta med oss fler vinklar och tankesätt från varje intervju.

3.2.3 Transkribering, kodning och analys

Efter genomförda intervjuer transkriberades de muntliga ljudfilerna från intervjuerna från början till slut. Enligt Denscombe (2018) innebär transkribering att samtliga delar av en intervju skrivs ner och att även längre pauser samt känslouttryck från informanter dokumenteras. Detta är en tidskrävande process men som underlättar för analysarbetet (Denscombe, 2018). Efter att samtliga intervjuer transkriberats gick vi över till att koda och analysera materialet. Här lämpade sig ett hermeneutiskt tillvägagångssätt som enligt Westlund (2015) innebär att forskaren skiftar mellan helheten och olika delar för att hitta återkommande upplevelser och formuleringar. Utifrån detta arbetssätt började vi med att läsa intervjuerna i sin helhet för att få en överblick över resultatet och en repetition kring intervjuernas innehåll. Vi valde sedan att dela upp intervjufrågorna som var grunden för intervjuerna i olika teman som blev följande: 1) egenskaper hos informanterna och organisationerna, 2) HR-avdelningens funktion i organisationerna, 3) beslutsfattning samt 4) långsiktigt HR-arbete. I arbetet med kodning och analys av dessa delar av intervjuerna valde vi att dela upp de olika bestämda teman mellan oss. Detta var att

effektivisera processen. Det innebar även att informanternas svar från respektive sektor kopplat till valda teman kodades och analyserade i samma process. Detta tillvägagångssätt valde vi då vi anser att fokus i processen mer naturligt blir en jämförelse som är uppsatsens syfte, istället för att en av oss ska analysera intervjuerna från den privata sektorn och den andra intervjuerna från den offentliga sektorn. Nästa steg i processen var att se alla intervjuer som en helhet igen och gå ifrån de olika teman vi skapat. Istället blev fokus i denna del av processen att jämföra sektorerna utifrån samtliga teman. Här uppkom även tecken som tyder på andra faktorer än sektor. Kodning och analys var en spännande process som gick mycket växelvis fram och tillbaka. För att vi skulle minnas våra tankar och de upptäckter vi fann i resultatet valde vi att färgmarkera dokumenten utifrån liknande formuleringar och åsikter som informanterna hade samt skriva kommentarer i marginalen. Empirin sammanfattades sedan i vår resultatdel (kapitel 4) och kopplades samman med uppsatsen teori (kapitel 2) i analys och diskussion (kapitel 5).

3.2.4 Reflexiv pragmatism

Vi har under arbetet med studien haft ett reflexivt-pragmatiskt förhållningssätt. Reflexivitet kan definieras som *“en medveten och konsekvent strävan att betrakta ämnet ur olika synvinklar och att låta bli att på förhand privilegiera ett visst perspektiv”* (Alvesson, 2011, s.121). Det är ett förhållningssätt som handlar om att kontinuerligt reflektera och vara kritisk gentemot sig själv som forskare samt mot studiens resultat och arbetsprocesser (Alvesson, 2011). Pragmatism innebär däremot att ta ett steg tillbaka från tvivel och kritik för att använda materialet för sitt bästa möjliga syfte. Det gäller därmed att ha respekt för den tid som finns till förfogande och att det finns en gräns för hur mycket tålamod man kan ha för att vara reflexiv. Tvivel och kritik behöver därmed ibland parentessättas för att det ska bli möjligt att komma vidare i sin forskning. Att anta ett reflexivt-pragmatiskt förhållningssätt innebär därmed att finna en balans mellan att vara reflekterande och kritisk och att faktiskt leverera kunskap (Alvesson, 2011).

Vid bearbetningen och analysen av empiri har vi tagit i beaktning olika perspektiv på HR-arbete som informanterna framfört. Detta genom att förhålla oss öppna för olika typer av svar och försöka ta avstånd från den förförståelse vi har om de olika temana inom HR-arbete som studerats. Det har varit viktigt för oss att hitta en balans för att inte riskera att bli för kreativa och dra orimliga slutsatser i vår analys, samtidigt som vi inte blir för stängda i våra resonemang och alldeles för ifrågasättande gentemot vårt material. Att vi har varit två personer i uppsatsskrivandet har underlättat med att finna denna balans, eftersom vi då kontinuerligt har kunnat diskutera reflektioner och idéer med varandra. Detta tillvägagångssätt har vi använt oss av genomgående under hela uppsatsarbetet och på detta vis även kunnat dra nytta av varandras styrkor och svagheter. I analysarbetet har vi exempelvis haft långa diskussioner där vi tillsammans kunnat vara kreativa respektive kritiska till vårt resultat, för att på detta sätt kunna resonera oss fram till rimliga tolkningar av materialet och relevanta slutsatser.

3.3 Kvalitet, etik och metodreflektion

Detta avsnitt innehåller en redogörelse för vad som kännetecknar kvalitet i kvalitativa studier, med fokus på kvalitetsaspekterna trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet och bekräftelsebarhet. Vi kommer vidare att redogöra för etiska överväganden i studien

utifrån följande huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Avsnittet avslutas med en reflektion kring våra metodval.

3.3.1 Kvalitet

En väl genomförd kvalitativ studie kan uttryckas av noggrannhet, systematik samt en balans mellan kreativt tänkande och kritisk reflektion. Studien bör vidare vara intressant för läsaren och bör upplevas som välstrukturerad, logisk och insiktsfull (Fejes & Thornberg, 2015). Inom kvalitativ forskning finns det olika kvalitetskriterier att förhålla sig till: trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet samt bekräftelsebarhet (Denscombe, 2018). Vi kommer nu att redogöra Denscombes (2018) definition av dessa samt förklara hur vi har förhållit oss till dem.

Kvalitetskriteriet trovärdighet kännetecknas av hur exakt och träffsäker datan i forskningen är (Denscombe, 2018). I vår studie innebär detta att vi har granskat rimligheten i de tolkningar som vi har gjort utifrån informanternas upplevelser i intervjuerna. Denscombe (2018) menar vidare att forskaren kan använda sig av triangulering för att genomföra en trovärdig studie, vilket innebär att arbeta med kontrasterande källor. En form av triangulering är datatriangulering och detta kännetecknas av att olika informationskällor granskas genom jämförelser av exempelvis olika informanter och kontexter (Denscombe, 2018). Vi har i studien använt oss av datatriangulering genom att studera likheter och skillnader mellan informanternas upplevelser. Genom att utgå från samma intervjuguide har vi kunnat jämföra svaren på intervjufrågorna och på så vis kunnat bedöma att det empiriska materialet har en hög trovärdighet.

Att bedöma om en studie har en hög grad av pålitlighet innebär att fastställa huruvida resultatet blir detsamma om det utförs av andra forskare. Då kvalitativ forskning är svår att upprepa är fokus istället på att granska huruvida forskningen kan leda till "*ansedda procedurer och rimliga beslut*" (Denscombe, 2018, s.421). För att kunna genomföra en studie med hög pålitlighet bör slutsatserna vara väl underbyggda och läsaren bör få en noggrann redogörelse kring vad som lett fram till dessa slutsatser (Denscombe, 2018). Vi har granskat samtliga delar i vår uppsatsprocess och kan intyga en hög grad av pålitlighet. Detta genom att vi kontinuerligt har reflekterat, diskuterat och fört anteckningar över våra tankar samt fått mycket vägledning genom samtal med vår handledare som har mycket kunskap och erfarenhet av forskning. Vi har i uppsatsarbetet motiverat för val vi gjort kopplat till exempelvis metoden samt öppet och kritiskt reflekterat kring studiens brister och utvecklingsområden.

Ett annat kvalitetskriterium, överförbarhet, syftar till i vilken utsträckning ett resultat av en studie kan överföras till andra kontexter genom jämförelser med andra, liknande fall (Denscombe, 2018). Då vår studie handlar om ett fåtal individers personliga upplevelser finns det risk för att resultatet inte är överförbart till andra tidpunkter och kontexter. Upplevelser är något personligt men vi hoppas att vårt urval och resultat speglar hur det ser ut även på andra organisationer inom den privata och offentliga sektorn. Vi anser dock inte heller att uppsatsen syftar till omfattande generalisering.

Vidare innebär kvalitetskriteriet bekräftelsebarhet ett fokus på reflektion över forskarens jag samt att resultatet speglar informanternas röster. Att reflektera över

forskarens jag innebär att reflektera över hur forskarens identitet, förförståelse, förutfattade meningar och värderingar kan komma att påverka resultatet av studien (Denscombe, 2018). Vi bedömer att vi har en hög grad bekräftelsebarhet i studien. Detta genom att vi har fokuserat på att studera informanternas upplevelser och försökt ta avstånd från våra tidigare kunskaper kring området. Samtidigt är vi medvetna om att forskarens jag på olika sätt alltid kan komma att färga uppsatsen. Vi har därför försökt att fokusera på att återge vad informanterna vill förmedla. Till hjälp har vi använt oss av exempelvis citat som vi anser skapar ett djup i texten samt visar läsaren hur informanterna exakt har återgett sina svar. Uppsatsens utgångspunkt bygger dock på myter och fördomar från Poolias artikel (2018) som även vi innan uppsatsens start delade. Det innebär att vi hade tankar om hur vi trodde att informanterna skulle besvara våra frågor utifrån den bild vi hade om HR-arbete i respektive sektor. Detta motarbetade vi genom att ställa öppna frågor och låta informanterna leda intervjuerna i sin riktning som vi resonerat om i avsnitt 3.2.2 och även ha ett öppet förhållningssätt till informanternas svar och upplevelser.

3.3.2 Etiska överväganden

Vid arbetet med denna studie har det varit av största vikt för oss att vi agerat etiskt korrekt. För att säkerställa detta har vi följt Vetenskapsrådets rapport (2002) som innehåller forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Det är individskyddskravet som ska skydda individer inom forskning från att komma till skada och det delas i sin tur upp i fyra huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet handlar om att forskaren både ska informera deltagarna om forskningens syfte och de villkor som gäller för dem som deltagare, som att deras deltagande i forskningen är frivilligt och att de därmed kan avbryta sin medverkan när som helst i processen (Vetenskapsrådet, 2002). Vi har följt detta krav genom att både vid första förfrågan om intresse av deltagande förklarat syftet med vår studie och efter detta även skickat ut ett informerat samtycke som informanterna har fått godkänna via mejl före genomförandet av intervju. I det informerade samtycket förklarades studiens syfte ytterligare och även premisser som frivilligt deltagande, hur vi kommer hantera informanternas svar och uppgifter, information om hur deltagandet kommer ske samt bakgrund till studien och våra kontaktuppgifter (se bilaga 2). Denna information upprepades även vid intervjutillfället och vi förklarade även att informanterna har möjlighet att avstå från att besvara frågor som ställs.

I och med att vi bitt våra informanter godkänna det informerade samtycket innan eventuellt deltagande har vi även uppfyllt det andra kravet som är samtyckeskravet. Här ingår att informanterna själva får bestämma sina villkor för deltagande och de exempelvis kan avbryta sin medverkan när som helst under studiens gång utan några negativa följder och att forskaren inte vid en sådan situation får utsätta deltagaren för någon påtryckning eller påverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Även dessa krav har vi uppfyllt genom att vi berättade om denna möjlighet för våra informanter både i det informerade samtycket och vid själva intervjun.

Konfidentialitetskravet är det tredje kravet och handlar om att uppgifter om deltagaren vid forskningen ska hanteras konfidentiellt och att de ska hanteras så att obehöriga inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet, 2002). Det har varit viktigt för oss att skydda informanternas integritet trots att vår studie utgår från deras arbete och upplevelser. Detta har vi gjort genom att endast benämna informanterna som HR-chefer på organisationer

antingen inom den kommunala respektive den privata sektorn och att även information om organisationerna som HR-cheferna arbetar på har hanterats konfidentiellt. Det innebär att vi inte nämner några specifika egenskaper eller information som kan avslöja informantens eller organisationens identitet. Vidare har vårt material för uppsatsen lagrats genom gemensamt delade dokument som endast vi ansvariga studenter samt vår handledare haft tillgång till. Det innebär att ingen annan fått tillgång till det material vi använt under processen och detta material kommer raderas direkt efter inlämning av uppsatsen. Vid intervjuerna har Zoom-möten skapats för varje enskild intervju och endast skickats ut till informantens angivna mejl. Vi har även frågat samtliga informanter om samtycke till att spela in ljudet under intervjuerna, vilket samtliga samtyckt till. Vid detta tillfälle har vi även förklarat att inspelningen endast kommer användas vid transkribering av intervjun och sedan raderas. I och med detta uppfyller vi även det sista kravet, nyttjandekravet. Detta innebär att uppgifter som samlats in under studien endast får användas i syfte till studiens genomförande (Vetenskapsrådet, 2002). Det innebär att vi efter färdigställande av uppsatsen kommer radera allt material och självklart inte heller dela med oss av information om informanterna och organisationerna muntligt efter avslutad studie.

3.3.3 Metodreflektion

En kritik som tas upp med intervjuer som insamlingsmetod av empiri är att det är svårt att veta hur trovärdig empirin är. Den insamlade empirin baseras på vad informanterna säger och det går inte att fastställa att detta stämmer överens med deras handlingar (Denscombe, 2018). Detta är något som vi funderat kring då vår utgångspunkt med uppsatsen har varit att jämföra sektorerna och därmed vill vi ju också komma så nära sanningen av hur detta arbete ser ut som möjligt. Observationer hade kunnat vara en alternativ metod där vi då skulle komma närmare HR-chefernas och HR-avdelningens arbete och själva göra en analys av verkligheten. Däremot är det viktigt att förtydliga att syftet med uppsatsen är att beskriva HR-chefers upplevelser och utifrån denna empiri göra en jämförelse mellan sektorerna. Detta syfte går att besvara genom intervjuer. En fördel med intervjuer som metod är att empiri kan produceras med utgångspunkt i informanters prioriteringar, åsikter och idéer (Denscombe, 2018). Samtliga intervjuer skedde digitalt via det digitala kommunikationsverktyget Zoom. Detta var ett beslut vi fattade i början av vårt arbete och informanterna blev därmed inte tillfrågade om att ha en fysisk intervju. Vårt resonemang kring detta val finns i avsnittet om intervjuer (se avsnitt 3.2.2) och utifrån detta såg vi att fördelarna med digitala intervjuer vägde över.

Urvalets storlek är en aspekt som alltid går att diskutera. Självklart hade ett större antal informanter kunnat bidra till ett djupare resultat och att genomföra ännu fler intervjuer är något vi hade önskat om mer tid fanns. Däremot utifrån uppsatsens omfattning och den tidsavgränsning som fanns anser vi att urvalet är tillräckligt för att besvara vårt syfte, där fokus inte ligger på omfattande generalisering utan resultatet ska ge nya tankar och kunskap inom området. Vi hade även i slutet problem att boka de sista intervjuerna och i beräkningen får man även ta med att det är chefer vi velat intervjua. Dessa medarbetare har ofta tajt schema och vi är därmed väldigt glada över att sex HR-chefer valde att dela med sig av sin tid för vår uppsats. Urvalet skedde genom ett icke-sannolikhetsurval och mer konkret genom purposive sampling. Cohen et al. (2011) beskriver att detta innebär att urvalet handplockas utifrån särskilda egenskaper som krävs för studien. Vi valde då att utgå från kriterium att informanterna skulle vara HR-chef i antingen privat eller

offentlig sektor och att uppdelningen mellan sektorerna skulle vara jämnt fördelat. Vi uteslöt alltså andra faktorer som exempelvis HR-chefernas tid som chefer inom organisationerna, organisationernas storlek och när organisationerna startades. Detta är faktorer som kommer diskuteras senare i analys och diskussion som kommer att påverka resultatet. En reflektion är därmed om vi skulle beaktat fler aspekter i vårt urval för att undgå denna påverkan som inte beror på sektor. Nu skiljer sig istället organisationerna också på andra aspekter än sektor och det har i vissa lägen gjort vårt analysarbete svårare och där fokuset på sektor ibland förlorats. Samtidigt kan vi argumentera för att vårt urval gett möjlighet till andra spännande resultat där vi istället kan skapa en argumentation för att sektor inte alltid har störst påverkan.

4. Resultat

I följande kapitel kommer resultatet från de genomförda intervjuerna att presenteras. Resultatet har delats upp i tre olika avsnitt enligt följande: HR-avdelningens funktion i organisationen, Beslutsfattning och Långsiktigt HR-arbete. Det första avsnittet i kapitlet (se avsnitt 4.1) berör frågor som ställts till informanterna under intervjuerna för att senare kunna besvara studiens första frågeställning (se avsnitt 1.1). Det andra avsnittet i kapitlet (se avsnitt 4.2–4.2.2) fokuserar på det resultat som kommer leda till att besvara studiens andra frågeställning (se avsnitt 1.1). Slutligen handlar det tredje avsnittet i kapitlet (se avsnitt 4.3–4.3.3) om att redogöra för det resultat som ska leda till att studiens tredje frågeställning (se avsnitt 1.1) senare ska kunna besvaras.

4.1 HR-avdelningens funktion i organisationen

Gällande frågorna som ställdes under intervjuerna kring informanternas upplevelser av HR-avdelningens funktion i organisationen utgjordes svaren av att HR-arbetet sammanfattningsvis är väldigt brett och att det också speglar den roll HR-avdelningen har i organisationen. Informant 1 (offentlig sektor) beskrev HR-avdelningen främst som en stödresurs till cheferna i organisationen där det handlar om att utbilda och stötta dessa för att skapa ett bra arbete i verksamheten med nöjda medarbetare. Hon förklarade vidare att HR-avdelningen också får en normerande roll kopplat till exempelvis arbetsrättsliga frågor. Informant 2 (offentlig sektor) berättade att HR-avdelningen på hennes organisation skapar värde genom att arbeta såväl proaktivt och övergripande som verksamhetsnära. Vidare förklarade samma informant att HR-avdelningen inte kan påstå att de bara ska arbeta operativt respektive strategiskt, utan att HR-arbetet innebär allt från högt till lågt. Informant 3 (offentlig sektor) beskrev att HR-avdelningen alldeles för ofta blir en stödfunktion och att HR-konsulterna möter cheferna och stödjer dem direkt. Hon menade att det fanns en utmaning men också målsättning att HR-avdelningen inte bara skulle ses som ett stöd utan hon förklarade att det också finns en styrande och normerande funktions hos HR-avdelningen.

Informant 5 (privat sektor) resonerade att HR-avdelningens roll i organisationen är att vara en flexibel stödfunktion, som ska finnas med i alla personalprocesser. HR-avdelningen framställdes som ett stöd till chefen där det är HR-medarbetarnas uppgift att även säkerställa att exempelvis arbetsrättsliga regler följs. Informant 6 (privat sektor) var inne på samma spår och menade på att HR-avdelningens viktigaste funktion är att vara chefernas stöd. Samtidigt hävdade hon att HR-avdelningens kompetens är viktig för att skapa en bra arbetsplats. Informant 4 (privat sektor) förklarade att det finns olika lager av HR-arbetet och att HR-avdelningen måste se till att alla dessa fungerar. Hon beskrev att HR-avdelningen exempelvis fyller en funktion för organisationen genom löner, anställningsprocesser, organisationsdesign, stöd till chefer samt strategiskt HR-arbete.

Under intervjuerna beskrev och argumenterade samtliga informanter inom båda sektorer för att HR-avdelningen spelar en viktig roll för organisationen samt besitter specialistkunskaper. Personalen lyftes fram som organisationens viktigaste resurs och att HR-avdelningen har en viktig roll i att utnyttja denna resurs på ett optimalt sätt. Informant 3 (offentlig sektor) beskrev att HR-avdelningen är den enda avdelningen som har ett helhetsperspektiv på organisationen. Informant 4 (privat sektor) instämde i att HR-avdelningen har en kompetens och en förmåga att uppmärksamma särskilda aspekter som

inte andra avdelningar kan. När vi bad informanterna om att beskriva deras nuvarande roller dök återkommande begrepp upp hos majoriteten av informanterna. Dessa var att deras roll handlar om att ansvara, leda och samordna HR-processerna i organisationerna samt att skapa en röd tråd genom hela HR-arbetet. Informant 1 (offentlig sektor) sammanfattade sin roll på följande sätt:

Jag ansvarar för HR-processerna inom förvaltningen och ingår också i HR-ledningsgruppen med övriga HR-chefer i kommunen som leds av HR-direktören, där vi leder samtliga HR-processer i förvaltningen kan man säga och sen är mitt uppdrag att föra detta vidare till förvaltningen och genom HR-konsulter och vår HR-administratör se till att det blir verkstad så att säga med HR-processerna.

Ovanstående citat sammanfattar den gemensamma synen hos majoriteten av HR-cheferna kring sina egna roller i organisationen. Informant 5 (privat sektor) beskrev istället sin roll som HR-chef på ett annorlunda sätt och förklarade att hennes nuvarande uppdrag är att etablera och bygga upp HR-rutiner och processer på nytt. Informant 4 (privat sektor) beskrev istället att hennes uppgift främst var att koppla ihop organisationens business strategy med HR-avdelningens people strategy.

4.2 Beslutsfattning

Informant 1 (offentlig sektor) beskrev att beslutsfattningen inom hennes organisation sker med utgångspunkt i en tydlig delegationsordning som är antagen av politikerna. Politikerna är yttersta arbetsgivare och kommunstyrelsen anställande myndighet. Olika ansvarsområden delegeras sedan till chefer i organisationen. Vidare ansvarar HR-direktören för beslutanderätten inom samtliga HR-processer. Dessa beslut sker dock i samverkan med ledningsgruppen inom HR-avdelningen samt med kommunens ledningsgrupp. Informant 1 berättade vidare att beslutsfattningen är välfungerande i hennes organisation eftersom det finns en stor tydlighet i den. Informant 3 (offentlig sektor) ansåg dock att kommunen hon verkar i behöver skapa en större tydlighet kring vilka beslut som fattas på politisk nivå. Hon förklarade att organisationen inte har ett personalutskott utan att arbetsutskottet till viss del utgör ett personalutskott, men att det där saknas full delegation i vissa frågor.

Informant 2 (offentlig sektor) uttryckte likt informant 1 (offentlig sektor) en positiv upplevelse av beslutsfattningen i sin kommun och menade på att kompetenta politiker gör att arbetet fungerar väldigt bra. En förutsättning för detta är dock att politikerna delegerar ut mycket frihet under ansvar till HR-avdelningen och därigenom litar på att HR-avdelningen fattar bra beslut inom sitt område. I arbetet med HR-processer berättade informant 2 (offentlig sektor) vidare att politikerna lägger budgeten men ingriper inte mycket i hur HR-avdelningen löser de uppdrag som de tilldelas. Detta uttryckte informant 2 (offentlig sektor) på följande sätt:

Jag kommer till politiken ibland och säger: nu har vi kommit så här långt, vi gör så här, men de lägger sig inte i vårt hur, utan det sköter vi, utan de är egentligen vad och vi är hur, tjänstepersoner.

Inom de privata organisationerna berättade informant 4 (privat sektor) att när hon ska fatta beslut fokuserar hon på att till en början samla in feedback från flera olika håll i organisationen. Informant 4 beskrev vidare organisationen som entreprenöriell i sin kultur, där beslut fattas i ett högt tempo. Upplevelsen av detta beskrevs som positiv då hon förklarade att beslut absolut ska förankras ordentligt, men att detta inte får bli till ett absurdum där beslutsfattningen blir långsam på grund av för många tidskrävande administrativa processer. Istället bör beslutsfattningen utgöras av ett streetsmart tänkande där rätt personer och kompetens involveras i rätt processer och projekt. Informant 5 (privat sektor) förklarade att HR-avdelningen har möjlighet att fatta många beslut själva i organisationen. Hon uttryckte detta som positivt men hävdade samtidigt att det finns utmaningar kring specifikt organisationens rekryteringsprocess. HR-avdelningen kan i den processen fatta beslut om vilka steg som ska ingå samt vilka leverantörer som ska bli en del av detta, men inte om exempelvis antal, då detta är något som beställs. Utmaningen här är att besluten inte fattas i tillräckligt god tid, vilket påverkar rekryteringsprocessen negativt. Vidare berättade informant 6 (privat sektor) att HR-avdelningen inom hennes organisation har goda möjligheter att fatta beslut. Hon förklarade att hon har goda möjligheter till att fatta egna beslut, samtidigt som det är viktigt att ha en god dialog med VD:n som är involverad i många beslut, exempelvis rekryteringsprocessen.

4.2.1 Handlingsutrymme

Samtliga informanter berättade att de upplever att deras handlingsutrymme i organisationerna är stort. De hävdade dock att det finns en del faktorer som behöver tas hänsyn till och som kan påverka beslutsfattningen. Informant 1 (offentlig sektor) menade på att det är hennes ansvar att föra vidare beslut till förvaltningen som fattats av HR-direktör, HR-ledning och kommunledning, samtidigt som detta behöver implementeras och anpassas utefter förvaltningens förutsättningar och verksamhet. Informant 2 (offentlig sektor) berättade vidare att det finns riktlinjer från politiken att förhålla sig till i arbetet som dels är det kapital som finns till förfogande, dels de styrdokument som reglerar hur tjänstepersoner ska utföra sitt arbete. Dessutom behöver arbetet vara i linje med visionen i kommunen. Informant 3 (offentlig sektor) förklarade att även om hennes handlingsutrymme är stort kräver beslutsfattningen en god analys i arbetet med insamling av underlag. Samtidigt existerar det en förväntan på en god avstämning med ledningsgruppen över hur HR-arbetet går framåt.

Informant 4 (privat sektor) belyste vidare vikten av att ha en bra chef och att detta är avgörande för handlingsutrymmet. Hon berättade att hon försöker välja chef framför organisation när hon väljer arbete, eftersom chefen representerar den kultur som hon ska arbeta i. Informant 4 förklarade att hon har en god relation med sin chef samt att det där finns ömsesidig tillit. Utöver detta delar informant 4 och hennes chef samma syn på människor och vart fokus bör ligga i organisationen. Detta skapar förutsättningar för ett stort handlingsutrymme för informant 4 som kan fatta många beslut utan att behöva fråga sin chef om dessa först. Informant 5 (privat sektor) berättade att eftersom organisationen är ganska ny medför detta att beslutsfattandet för närvarande är väldigt fritt och hon kan fatta många beslut själv. Detta särskilt när det handlar om HR-frågor, med undantag från löneprocesserna som koncernen hanterar. Informant 6 (privat sektor) hävdade vidare att handlingsutrymmet för henne är stort, mycket på grund av att det existerar en stark tillit mellan henne och VD:n i organisationen. VD:n förlitar sig på hennes kompetens, vilket skapar goda förutsättningar för informant 6 att fatta många självständiga beslut.

4.2.2 Samarbete

Vikten av ett gott samarbete var något som framkom såväl direkt som indirekt i intervjuerna. Samtliga informanter beskrev vikten av ett bra samarbete med såväl andra chefer som ledningsgruppen. HR-cheferna från de offentliga organisationerna beskrev även vikten av att samarbeta med förvaltningar, eller huvuduppdrag som det kallas i kommunen som informant 2 (offentlig sektor) arbetar i. Informant 2 förklarade dock att det finns en tydlig skiljelinje för hur hon samarbetar i organisationen. Hon samarbetar till stor del med verksamhetschefer och ledningsgruppen, medan hennes HR-medarbetare har den främsta kontakten med enhetscheferna. Informant 1 (offentlig sektor) berättade att hon både är en del av organisationens HR-ledningsgrupp och förvaltningens ledningsgrupp. Informant 3 (offentlig sektor) uttryckte vikten av ett gott samarbete genom att beskriva den starka betydelsen av att ha en god verksamhetskänedom.

Informant 5 (privat sektor) berättade att HR-arbete just handlar om att samarbeta med andra människor. Hon förklarade att hon samarbetar med flera olika chefer i organisationen inom olika avdelningar och arbetsområden, exempelvis ekonomichef, planeringschef och gruppchef. Informant 6 (privat sektor) belyste även vikten av samarbete med olika individer genom att förklara att hon alltid arbetar med en öppen dörr, det vill säga alltid välkomnar frågor och funderingar i organisationen. Vidare riktade informant 4 (privat sektor) istället fokus på samarbetet mellan HR-avdelningen och verksamheten, vilket hon uttryckte på följande sätt:

Det fundamentala för mig är det samarbetet mellan businessen och HR, eller organisationen och HR, för nu råkar jag jobba privat, så att det blir ju business för mig. Men organisationen, verksamheten, och HR, måste lira tillsammans för annars gör HR saker för att det är bra för HR och inte för att det är bra för organisationen.

4.3 Långsiktigt HR-arbete

Samtliga informanter i studien berörde vikten av ett strategiskt HR-arbete samt HR-avdelningens rätt till en plats i organisationens ledningsgrupp. Informant 1 (offentlig sektor) förklarade att hennes organisation arbetar strategiskt för att föra ut HR-processer. Organisationen har HR-strategier som fungerar som processledare med specifik spetskompetens inom sina respektive områden. Organisationen arbetar även operativt, där HR-konsulter fungerar som ett dagligt stöd för chefer i frågor såsom arbetsrätt och rehab. Informant 2 (offentlig sektor) uttryckte vidare att när hon accepterade sin tjänst som HR-chef på kommunen var hon väldigt noggrann med att försäkra sin plats i ledningsgruppen. Hon menade på att denna plats dock inte är till för att enbart vara en representant för HR-frågor, utan anser att hon bör involvera sig i andra diskussioner också för att kunna bidra till samhället tillsammans med de andra i ledningsgruppen. Informant 2 (offentlig sektor) uttrycker detta på följande sätt: "HR är inte bara HR, utan HR bygger samhälle". Informant 2 och 3 (offentlig sektor) berättade att HR-chefer inte nödvändigtvis ska ha en plats i ledningsgruppen bara av den anledningen att de tillhör HR-avdelningen. De menade istället på att man behöver göra sig förtjänt av sin plats genom att visa på hur man kan bidra till ledningsgruppen. Detta beskrev informant 3 (offentlig sektor) på följande vis:

Så det här att vara en del av ledningsgruppen, det är inte bara en plats man får utan det är också en plats man tar. Genom professionalitet och genom legitimitet och genom goda analyser och underlag. Så att det är självklart att HR är ett strategiskt perspektiv.

Informant 5 (privat sektor) menade vidare på att det krävs ett fortsatt arbete för att HR-avdelningen ska få ett stort inflytande i ledningsgruppen. Hon berättade att hon för första gången i sitt arbetsliv har ett stort inflytande i ledningsgruppen. Hon kunde inte med säkerhet förklara vad detta beror på, men berättade att en anledning kan vara att hon har varit med och byggt upp den relativt nya organisationen tillsammans med de andra cheferna. Informant 6 (privat sektor) hävdade att handlingsutrymmet i ledningsgruppen kan bero på vilken organisation man arbetar i. Organisationen skapar förutsättningar för hur mycket plats man får och hur mycket beslut man får fatta, men detta påverkas också av hur mycket kunskap och erfarenhet man har för att kunna ta ställning i olika frågor. Informant 4 (privat sektor) förklarade vidare att hon under sin karriär har gått från att arbeta väldigt operativt till mer strategiskt. Hon menade på att fördelen med att arbeta operativt till en början är att man lär sig yrket och får en ökad förståelse för hur mycket tid och energi som krävs för att utföra olika moment inom HR-arbete.

4.3.1 Målsättning

Det framgick av intervjuerna med HR-cheferna från de offentliga organisationerna att deras långsiktiga mål samverkar med uppdrag från politiken. Informant 1 (offentlig sektor) berättade att det inom hennes HR-avdelning finns tydliga mål för arbetet. Avdelningen arbetar för närvarande med att utveckla arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Till målen från politiken beslutar HR-avdelningen om olika aktiviteter som ska bidra till utvecklingsarbetet av en attraktiv arbetsgivare. Informant 1 nämnde vidare att HR-avdelningen även arbetar med att starta upp ett nytt ledarskapsprogram för medarbetare som har ett intresse av en framtida ledarposition, vilket också är en del av arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Informant 2 (offentlig sektor) berättade likt informant 1 (offentlig sektor) att HR-avdelningen på uppdrag av kommunen har som långsiktigt mål att utveckla arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. För att arbeta mot detta mål behöver allt arbete präglas av tankesättet kring om det kommer att leda till att organisationen blir en mer attraktiv arbetsgivare. Informant 2 berättade vidare att hon genom HR-arbete i demokratibranschen kontinuerligt strävar efter att invånarna ska få det bättre. Hon förklarade även att hon tidigare arbetat inom privata organisationer men har erfarenheten av att det i den kommunala världen finns ett större fokus på att arbeta för individer i olika åldrar samt dess välmående och trevnad. Informant 2 menade därmed på att hon kan göra större skillnad inom den kommunala sektorn. Informant 3 (offentlig sektor) beskrev vidare att HR-avdelningen har styrkort inom kommunen som de arbetar utifrån och har just nu som långsiktigt mål att arbeta mer med kompetensförsörjning.

På frågan om långsiktiga mål uttryckte HR-cheferna från de privata organisationerna ett starkt fokus på arbetet med nyckeltal. Informant 4 (privat sektor) berättade att hennes arbete handlar om att försäkra sig om att organisationen arbetar mot samma mål och att det finns en röd tråd i allt som görs. Ett sätt att göra detta på är att arbeta med olika KPI:er (Key Performance Indicators) genom långsiktiga måttal för HR-arbete. Exempelvis har organisationen som mål att 70% av seniora positioner ska tillsättas internt. Informant 4 beskrev vidare att HR-avdelningen arbetar strategiskt i treårscyklar, med fokus på arbete

med många olika strategiska HR-projekt. Hon menade därmed på att man inte behöver byta strategi såvida inget dramatiskt sker, men samtidigt är det svårt att ha längre planer än treårsplaner. Anledningen till detta är att världen förändras mycket och i den organisation som informant 4 arbetar i hade det varit svårt att arbeta enligt strategiska tioårsplaner. Då verksamhetens strategi förändras mycket krävs det även att man utarbetar HR-strategin utifrån den. Även informant 6 (privat sektor) nämnde nyckeltal på frågan om långsiktiga mål, främst i former av hur de ska arbeta med att minska sjukfrånvaro, olyckor i arbetet samt personalrörlighet. Informant 5 (privat sektor) berättade dock att då hennes organisation är relativt ny finns det inga långsiktiga mål färdigställda ännu. Organisationen är nu i arbetet med affärsplanen och kommer att fokusera mer på kortsiktiga mål till en början. Det kommer först i ett senare skede att fokuseras mer på långsiktig målsättning.

4.3.2 Utvärdering

En majoritet av informanterna hävdade att de behöver arbeta mer med att utvärdera arbetet i organisationerna. Informant 1 (offentlig sektor) belyste att man genom medarbetarundersökningar har kunnat se att medarbetare i många fall upplever att utvärderingar görs men att resultaten inte informeras till de som varit delaktiga i dem. En anledning till att organisationen inte alltid återkopplar resultaten från utvärderingarna trodde informant 1 kunde bero på en tidsbrist då det finns flera aktiva projekt hela tiden som prioriteras före utvärderingsarbetet. Det kunde också bero på ett intresse av att direkt vilja gå vidare och starta upp nya projekt. Informant 2 (offentlig sektor) uttryckte liknande tankar som informant 1 (offentlig sektor) och menade på att arbete inte alltid följs upp på grund av att det är roligt att hela tiden fortsätta framåt. Informant 3 (offentlig sektor) berättade likt informant 1 (offentlig sektor) att tidsbrist kan vara en orsak till att utvärderingsarbetet bortprioriteras.

Informant 4 (privat sektor) uttryckte inte att organisationen prioriterar bort utvärderingsarbetet. Utgångspunkten i utvärderingsarbetet inom hennes organisation är istället att HR-avdelningen inte ska fokusera för mycket på vad de själva anser behöver utvecklas, utan att observera vad som är ett faktiskt problem för verksamheten och vad som behöver prioriteras först utifrån organisationens behov. Informant 5 (privat sektor) uttryckte inte heller att det sker för lite utvärderingsarbete inom hennes organisation, utan att HR-avdelningen ofta genomför utvärderingar i form av enkätundersökningar som generellt fungerar väldigt bra och att ett konkret arbete görs med dessa. Detta är en del av att organisationens arbete med att kontinuerligt vara en lärande organisation. Nackdelen med detta beskrevs dock vara att det blir väldigt många undersökningar, utvärderingar, bedömningar och handlingsplaner som görs, vilket leder till att det kan bli svårt att hinna med att bearbeta alla svar. Vidare uttryckte informant 6 (privat sektor) en önskan om att utveckla utvärderingsarbetet i organisationen och menade på att de för närvarande istället arbetar mycket på känsla. Detta menade hon beror på att det är mycket annat som har prioriterats.

4.3.3 Utmaningar

En fråga under intervjuerna var om HR-cheferna hade kartlagt några utmaningar eller problem i organisationerna. Informant 1 (offentlig sektor) beskrev att organisationens främsta utmaning, som kommit fram genom en genomlysning av hela HR-organisationen,

är att det har varit svårt att länka samman HR-konsulterna som finns ute på förvaltningarna med HR-strategerna som sitter centralt på kommunen. I organisation 3 (offentlig sektor) där informant 3 arbetar har HR-avdelningen nyligen centraliserats under 2021, vilket har lett till färre resurser och att HR-avdelningen då främst har fått prioritera operativa uppgifter. Informant 3 beskrev även att organisationen eventuellt står inför en omorganisation och att HR-avdelningen då får en tuff utmaning att hantera organisationsförändringar samt se till att alla HR-processer hänger ihop. Informant 2 (offentlig sektor) beskrev att organisationens största utmaning är att motbevisa den bild av HR-avdelningen i organisationen som associeras främst med arbetsrätt, förhandlingar och löner. HR-avdelningen behöver därmed visa på att den kan stötta organisationen i flera andra aspekter och led.

Informant 4 (privat, globalt företag) menade på att organisationens utmaningar bland annat handlar om att HR-avdelningen fortsatt ska ses som en strategisk partner och att det också ska finnas en tillit från övriga i organisationen. Då organisationen finns på många ställen i världen är det även en utmaning att upprätthålla samma kvalitet och rutiner överallt. De övriga informanterna inom den privata sektorn hade liknande utmaningar där arbete för att skapa gemensamma rutiner och samordna bolag inom respektive koncern ansågs viktigt för att kunna arbeta mer effektivt. Informant 6 (privat sektor) nämnde även att introduktionsprocessen samt att arbetet med rehabilitering kan bli bättre. Informant 5 (privat sektor) som arbetar på den nyligen startade organisationen beskrev att det fanns nya utmaningar för hennes del att hantera de strikta lagar som finns inom hennes nya bransch i relation till HR-arbetet.

5. Analys och diskussion

Efter att empiri och teori hade samlats in blev det dags att analysera och diskutera huruvida empirin bekräftas av eller avviker från teorin. Följande kapitel inleds av att en analys och diskussion genomförs utifrån de ämnen som presenterats i teorin (se kapitel 2) samt empirin, resultatet (se kapitel 4). De teman som kommer att behandlas är följande: HR-avdelningens funktion i organisationen, Beslutsfattning samt Långsiktigt HR-arbete. Det första avsnittet i kapitlet (se avsnitt 5.1) avser att besvara den första frågeställningen (se avsnitt 1.1) samt analysera och diskutera kring resultatet om HR-avdelningens funktion i organisationen (se avsnitt 4.1). Det andra avsnittet i kapitlet (se avsnitt 5.2) avser att besvara den andra frågeställningen (se avsnitt 1.1) samt analysera och diskutera kring resultatet som berör beslutsfattning, handlingsutrymme och samarbete (se avsnitt 4.2–4.2.2). Det tredje avsnittet i kapitlet (se avsnitt 5.3) avser att besvara den tredje frågeställningen (se avsnitt 1.1) samt analysera och diskutera kring resultatet om långsiktigt HR-arbete, målsättning, utvärdering samt utmaningar (se avsnitt 4.3–4.3.3). Vidare i kapitlet följer en slutsats som sammanfattar hur samtliga frågeställningar i studien har besvarats. Avslutningsvis följer förslag till vidare forskning.

5.1 HR-avdelningens funktion i organisationen

Samtliga informanter beskrev HR-avdelningen som en viktig funktion där det starkaste argumentet var att personalen både utgör den största kostnaden och tillgången. Informant 3 (offentlig sektor) och 4 (privat sektor) resonerade båda kring att HR-personalen har ett helhetsperspektiv på organisationen och att HR-avdelningen besitter kompetens och förmågor som inte andra medarbetare har. Detta överensstämmer med resonemanget i teorin kopplat till HRM. De anställda beskrivs som nyckeln till ett långsiktigt försprång samt konkurrenskraftighet, där HR-personalen är specialiserad på medarbetarnas roll i organisationen (Lindmark & Önnevik, 2011). I synen på HR-arbetets och personalens roll i organisationerna fann vi inga konkreta skillnader mellan vare sig sektorerna eller organisationerna, vilket kan förklaras av att professionen har en gemensam utgångspunkt oavsett om den sedan kan formas inom olika organisationer. Samtliga informanter har dessutom en liknande utbildningsbakgrund och ett liknande fokus på personalen som en viktig resurs i sitt arbete inom organisationerna. Vi anser att det därmed inte är förvånande att samtliga HR-chefer anser att HR-arbetet är en viktig del i organisationen.

Vidare kan vi se att kopplat till informanternas beskrivningar av sina egna chefsroller fanns det inga tydliga skillnader kopplat till sektorerna. Här ser vi istället att skillnaderna snarare beror på storlek och hur länge organisationen har funnits. Samtliga HR-chefer inom den offentliga sektorn samt informant 6 (privat sektor) beskrev att de har som uppgift att ansvara för och leda HR-processerna i organisationen samt samordna HR-avdelningens arbete. Informant 4 och 5 (privat sektor) lade något mer fokus på andra aspekter. Informant 4 (privat sektor, global organisation) beskrev sin uppgift som att främst arbeta strategiskt och att koppla ihop organisationens people strategy med den business strategy som finns. Informant 5 (privat sektor), som arbetar inom den organisation som är relativt ny, förklarade att hennes roll i nuläget handlar mer om att etablera och bygga upp HR-rutiner samt processer. Detta har medfört goda möjligheter för påverkan på HR-arbetet.

Enligt Damm & Dahte (2016) kan HR-arbete delas in i tre delar. Den första nivån innebär en förvaltningsdel som består av arbete med rutiner som exempelvis rekrytering och lönehantering. Den andra nivån handlar om den mellanmännsliga relationen kopplat till att exempelvis skapa motivation på arbetsplatsen. Slutligen handlar den tredje nivån om att bevisa sambandet mellan HR-processerna och organisationens resultat (Damm & Dahte, 2016). Informanterna i båda sektorer uttryckte vikten av samtliga nivåer som beskrivs i Damm & Dahtes (2016) teori samt att nivåerna är varandras förutsättningar. De svar som vi fick bekräftar därmed den bredd som HR-arbetet har och hur det behöver finnas en balansgång mellan olika typer av uppgifter på olika nivåer. HRM-arbete beskrivs mer specifikt som en ständig balansgång mellan uppgifts- och resultatorientering, där fokus behöver skifta mellan utveckling av chefer och anställda samtidigt som man arbetar i linje med verksamheten och dess mål och strategier (Lindmark & Önnevik, 2011).

Sammanfattande visade resultatet på att HR-cheferna i respektive sektor hade likvärdiga upplevelser och tankar kring vad HR-avdelningens funktion är samt vad som utgör rollen som HR-chef. Det fanns en tendens att HR-cheferna från de offentliga organisationerna framförallt såg HR-avdelningens arbete som operativt och reaktivt och detta gick hand i hand med Vanhala & Stavrous (2013) resonemang kring att offentliga organisationers HRM-arbete förknippas med mjukare normer och ideal. Däremot följde inte svaren från informanterna från den privata sektorn teorin utan de lade precis som informanterna inom offentlig sektor mycket fokus på att HR-avdelningen bidrar mycket till organisationen genom den första och andra nivån, utifrån Damm & Dahtes (2016) teori. Viktigt att förtydliga är dock att samtliga informanter beskrev att den tredje och mer strategiska nivån också var viktig. Här stack istället svaret från informant 5 (privat sektor) ut med ett större fokus på det operativa arbetet på grund av hur ny organisationen är. Även HR-chefens roll i organisationen påverkas av detta där informant 5 beskrev sina uppgifter mer kopplat till etablering och skapande av fungerande HR-processer i nuläget. Informant 4 (privat sektor) beskrev vidare sin roll som HR-chef på ett annorlunda sätt än de andra informanterna och detta kopplar vi till att hon arbetar på en större organisation.

5.2 Beslutsfattning

Samarbetet med andra avdelningar och personer i organisationerna beskrevs av samtliga informanter som en viktig del i HR-avdelningens arbete och att HR-medarbetarna i många lägen kan få balansera olika intressen mot varandra. Samtliga HR-chefer har både en fot i någon form av ledningsgrupp där främst strategiskt HR-arbete utförs men informanterna förklarar även vikten av att ha förståelse för verksamheten och att deras uppgift i många fall blir att applicera de strategiska målen på verksamheterna. Det innebär att HR-avdelningen hamnar i en position där de både skapar och skapas av de villkor som finns enligt Damm & Dahtes (2016) resonemang. Detta kan vi se att samtliga HR-chefer och HR-avdelningar inom båda sektorerna upplever behöver ta hänsyn till i sitt arbete.

Kopplat till beslutsfattning och handlingsutrymme kan vi se att samtliga HR-chefer beskrev sitt handlingsutrymme som stort och att deras upplevelse av beslutsfattningen i sina organisationer är positiv. Kopplat till faktorer att förhålla sig till gällande beslutsfattningen tog HR-cheferna på de offentliga organisationerna upp en större mängd faktorer som påverkar deras handlingsutrymme, som exempelvis HR-direktör,

kommunledning, förvaltningar, riktlinjer från politiken, styrdokument samt kommunens vision. Dessutom finns det en stark förväntan på att stämma av HR-arbetet med ledningsgruppen. Detta visar på att HR-avdelningen måste balansera många olika intressen i sitt arbete i offentliga verksamheter och denna komplexitet visade sig även genom att det var svårare för oss att förstå och kartlägga beslutsfattningen i dessa organisationer. Detta kan dock även bero på vår tidigare begränsade kunskap om offentlig verksamhet. Christensen et al., (2005) stärker vårt resonemang och menar på att den mest fundamentala skillnaden mellan privat och offentlig sektor är att de offentliga organisationerna måste agera utifrån en större uppsättning av mål och värderingar samt demokratiska processer som insyn, rättssäkerhet och ett större fokus på det gemensamma. Offentliga organisationer kan beskrivas som multifunktionella då de måste balansera flera intressen jämfört med ett privat företag som har som största fokus att gå med ekonomisk vinst. Målen för offentliga organisationer beskrivs därför som mer komplexa och vaga och att det är en anledning till att en större prioritering måste ske mellan de olika intressen där de överordnade målen kan se annorlunda ut än för avdelningarna. Denna balansgång beskrivs dock också som en stor möjlighet för medarbetarna att utöva flexibilitet och inflytande (Christensen et al., 2005) vilket kan förklara varför HR-cheferna från den offentliga sektorn trots komplexiteten uttryckte att de hade ett stort handlingsutrymme. Beslutsfattningen beskrevs vidare som bra, och framgår inte som långsam som det gör i artikeln från Poolia (2018) om myter i offentlig sektor. Informant 1 (offentlig sektor) beskrev att beslutsfattningen i deras organisation var tydlig medan informant 3 inom samma sektor beskrev att hon önskade en större tydlighet kopplat till beslutsfattningen. Det visar att det självklart finns nyansskillnader även mellan olika organisationer inom offentlig sektor.

Inom de privata organisationerna kan vi se att informant 4 och 6 (privat sektor) menade på att det är ledningen och VD:n som är den största faktorn för påverkan på deras handlingsutrymme och beslutsfattning. Informant 4 (privat sektor) beskrev detta samarbete som en förutsättning för att hon ska kunna fatta självständiga beslut och förklarar även att hon därför väljer chef före organisation vid eventuellt nytt jobb. Även informant 6 (privat sektor) beskrev att VD:ns tillit till hennes kompetens möjliggör hennes handlingsutrymme. Förutom vikten av ett gott samarbete med VD:n framhäver hon även vikten av att arbeta med en öppen dörr, för att medarbetare ska uppleva att det är välkommet med frågor och funderingar. Här kan vi se att dessa HR-chefer har lyckats bevisa sambandet mellan HR-arbetet och verksamhetens resultat. Detta beskrivs som en viktig faktor för både ledningens och VD:ns syn på HR-avdelningen (Damm & Dahte, 2016). HR-cheferna skapar därmed värde för organisationen och det leder till att HR-professionen får trovärdighet, respekt och inflytande (Ulrich & Brockbank, 2017). Informant 5 (privat sektor) beskrev att hennes handlingsutrymme för beslut är väldigt fritt och att problem kopplat till rekryteringsprocessen istället uppkom på grund av andra avdelningars ibland försenade beslut.

Utifrån vårt resultat kan vi se att HR-cheferna från de offentliga organisationerna har fler intressen att balansera än vad de privata organisationerna har. Samtliga informanter uttryckte dock att deras handlingsutrymme var stort men att detta grundar sig i ett gott samarbete med andra avdelningar, chefer, ledning samt kommun. Detta resultat speglar därmed inte teorin, där det framgår att offentliga organisationer inte har samma strategiska frihet på grund av att målen i organisationen bestäms av politiken (Eskildsen

et al., 2004). Privata organisationer anses ha större frihet i beslutsfattningen kopplat till att de är oberoende enheter kopplat till internt utvecklade egna strategier (Jurisch et al., 2012). Viktigt att förtydliga här är att det är HR-chefernas egna upplevelser som diskuteras och det finns därför inte möjlighet att dra allt för stora slutsatser kring hur processerna faktiskt ser ut i organisationerna. Istället ser vi det som ett glädjande resultat att samtliga HR-chefer upplever sitt handlingsutrymme som stort i organisationen och att HR-arbetet har en stark påverkan vid beslut.

Sammantaget upplevde samtliga HR-chefer inom båda sektorerna att deras handlingsutrymme i organisationerna var stort. Samtliga informanter lyfte aspekter som påverkade deras handlingsutrymme och där HR-cheferna i den privata sektorns utrymme för beslutsfattning främst påverkades av eventuell VD eller ledningen. De HR-chefer som arbetar inom offentlig sektor beskrev precis som enligt teorin att de behöver balansera fler intressen i organisationen som exempelvis kommunledningen, riktlinjer från politiken och styrdokument. Denna balansgång beskrivs dock som en möjlighet till flexibilitet och inflytande enligt Christensen et al. (2005). Det kan därmed förklara till varför HR-cheferna i offentlig sektor ändå hade liknande upplevelser som HR-cheferna inom privat sektor och att beslutsfattningen inom offentlig sektor inte upplevs som långsam som de existerande myterna beskriver (se kapitel 1).

5.3 Långsiktigt HR-arbete

Samtliga informanter från båda sektorer framhävde vikten av att arbeta strategiskt samt att HR-avdelningen som funktion ska ha en självklar plats i ledningsgruppen. Vikten av detta bekräftas även i teorin, där det framgår att SHRM och de frågor som detta innefattar, är minst lika viktiga som inslag i ledningsgruppen som exempelvis ekonomifrågor (Lindmark & Önnevik, 2011). Utifrån vårt resultat kan vi inte se att det finns någon koppling mellan de olika sektorerna och HR-chefernas upplevelse av arbetet och sin roll i ledningsgrupperna. De framförde istället förutsättningarna påverkas av faktorer som kunskap om verksamheten, personliga egenskaper, tidigare erfarenheter och en god analys samt underlag i sitt arbete. Informant 2 och 3 (offentlig sektor) menade på att HR-avdelningen också måste förtjäna sin plats i en ledningsgrupp och bevisa sin påverkan på organisationens resultat. En tidigare skillnad som även påverkar här är däremot att HR-cheferna från de privata organisationerna främst behöver bevisa detta samband för en VD eller ledningen medan chefer från de offentliga organisationerna enligt Christensen et al, (2015) har fler intressen att bejaka.

Utifrån teorin kan vi urskilja att organisationer arbetar olika mycket med strategiskt respektive operativt HR-arbete (Lindmark & Önnevik, 2011). Informanterna i studien uttryckte vikten av att arbeta med båda delar och att samtliga organisationer arbetar med en kombination av det operativa respektive strategiska HR-arbetet. Vi kan därmed inte utifrån resultatet se någon direkt koppling mellan sektor och hur mycket organisationerna arbetar operativt och strategiskt. Vi kan inte heller se skillnader kopplat till organisationsstorlek som Lindmark & Önnevik (2011) beskriver i sitt resonemang om att HR-arbetet till stor del varierar beroende på dess organisationsstorlek. Detta tror vi dock att vi hade gjort om vi till exempel hade intervjuat en HR-chef från en betydligt mindre organisation som exempelvis inte har någon HR-avdelning. De organisationer vi har intervjuat har dock haft flera anställda som arbetar med HR-arbetet samt stora HR-

avdelningar. Däremot kan vi se skillnader i hur de nya organisationerna är. En ny organisation kan vi se arbetar mer med operativa än strategiska frågor. Informant 5 (privat sektor) nämner exempelvis att de inte har några långsiktiga mål ännu på grund av att den nya organisationen behöver fokusera mer på kortsiktiga än långsiktiga mål i det tidiga skede som den befinner sig i.

Boon et al. (2018) beskriver att strategisk HRM fokuserar på aktiviteter som ska leda till måluppfyllelse inom organisationen. I vårt resultat kan vi kopplat till frågorna om målsättning se en tydlig skillnad mellan den privata och offentliga sektorn. De offentliga organisationernas långsiktiga mål skiljer sig från de privata organisationernas då målen är tydligt länkade till politiken i kommunerna. Informant 2 (offentlig sektor) beskrev att HR-arbete inom kommuner strävar efter att bygga samhälle och att man som HR-chef därför har en självklar plats att arbeta målinriktat och långsiktigt i ledningsgruppen. Utöver arbetet med HR-frågor involverar man sig även i andra aktuella frågor. Informant 2 berättade vidare att hon tidigare arbetat i båda sektorer och hon uppfattar att demokratibranschen, som menar på är den kommunala sektorn, kan göra mer skillnad för människor. Två av tre offentliga organisationer nämnde att de på uppdrag av kommunen har som långsiktigt mål att arbeta mot att bli en attraktiv arbetsgivare. Informant 3 (offentlig sektor) nämnde istället kompetensförsörjning som långsiktigt mål, men att även detta baseras på de styrkort som de har från kommunen.

Inom målsättning för de privata organisationerna fokuseras det istället mer på nyckeltal, KPI och liknande långsiktiga måttal för HR-avdelningen, med undantag för informant 5 (privat sektor) som likt tidigare nämnt arbetar i en ny organisation och som därmed arbetar mer kortsiktigt för närvarande. Informant 4 (privat sektor) beskrev exempelvis att de har som mål att 70% av deras seniora positioner ska tillsättas internt. Vidare nämner informant 6 (privat sektor) att HR-avdelningen arbetar långsiktigt med nyckeltal för att minska sjukfrånvaro, olyckor i arbetet samt personalrörlighet i organisationen. I resultatet kan vi utläsa att det inom de offentliga organisationerna finns ett starkt fokus på att bidra till samhället och att invånarna i kommunerna ska må bra. Inom de privata organisationerna ser vi istället ett tydligare fokus på att HR-arbete ska leda till att verksamhetens ekonomiska mål uppnås. Detta resultat stärker Stentoft Arlbjörn & Vagn Freytags (2011) teori som menar att målgrupperna inom offentlig sektor baseras på de rättigheter som finns för organisationen medan målgrupperna i privat sektor skapas av segmentering av marknaden (Stentoft Arlbjörn & Vagn Freytag, 2011). Även teorin av Christensen et al. (2005) bekräftar vårt resonemang, där det framgår att offentliga organisationer har chefer med ansvar för medborgare och väljare, medan privata organisationer fokuserar på särskilda målgrupper. Samtidigt menar samma teori på att offentliga organisationer fokuserar mer på faktorer såsom öppenhet, insyn, likabehandling och förutsebarhet (Christensen et al., 2005). Vi kan dock inte utifrån vårt resultat dra slutsatsen att privata organisationer inte fokuserar på frågor såsom likabehandling och öppenhet, utan snarare att deras fokus är att göra detta i samverkan med verksamhetens ekonomiska utveckling.

På frågan om utvärderingsarbete har vi fått andra svar än de som vi från början hade tänkt oss. Vi strävade efter att studera hur HR-avdelningarna utvärderar sitt HR-arbete för att sedan jämföra om det finns en skillnad mellan sektorerna inom detta område. Istället visar vårt resultat på att fyra av sex intervjuade informanter upplever att de brister i sitt

utvärderingsarbete, vilket har flyttat fokus från hur organisationerna utvärderar till varför de inte gör det. Utifrån resultatet är det tydligt att samtliga informanter värdesätter utvärderingsarbete, men att det i vissa organisationer prioriteras bort på grund av tidsbrist eller att HR-medarbetarna är för ivriga över att starta nästa roliga projekt. Vikten av utvärderingsarbete förstärks i teorin av Schou (2007) genom att detta beskrivs vara en viktig del i medarbetarnas utveckling. Även Lindmark & Önnevik (2011) beskriver vikten av utvärderingsarbete och menar på att utvärderingar uppmärksammar ledningen på de aspekter som fungerar respektive behöver utvecklas i organisationen. Samtliga informanter från den offentliga sektorn önskade arbeta mer med utvärderingar. Inom den privata sektorn var det istället en av tre informanter som uttryckte ett behov av mer utvärderingsarbete. Informant 4 och 5 (privat sektor) uttryckte därmed inte att de arbetar för lite med utvärderingsarbete. Informant 5 (privat sektor) hävdade till och med att det i vissa fall kan bli för mycket utvärderingsarbete, genom att HR-avdelningen inte hinner bearbeta alla utvärderingar som görs för att kunna använda dem i ett förändringsarbete.

Ovan resonemang innebär att fler från den offentliga sektorn än i den privata sektorn upplever att de inte utvärderar tillräckligt mycket. Vi kan här se en koppling mellan mätbarhet av mål och vilken sektor man arbetar i. Inom offentliga organisationer kan vi utifrån Alvessons teori (2013) se att officiella mål har en relativt liten betydelse för organisationen på grund av att de ofta är vaga och svåra att realisera. Medarbetare inom offentliga organisationer ogillar vidare att mäta mål eftersom detta minskar deras frihetsgrader (Alvesson, 2013). Mätbarheten av HR-arbete kan därför vara svårare i den offentliga sektorn då mänskliga värden såsom engagemang, motivation, arbetsglädje och kreativitet inte så enkelt kan omvandlas till ekonomiska siffror (Damm & Dahte, 2016). Kopplat till diskussionen om målsättning i de privata organisationerna kan vi se att HR-cheferna från de privata organisationerna fokuserar mer på nyckeltal genom att arbeta med att omvandla sitt HR-arbete till siffror. Det misstänker vi är en anledning till att HR-cheferna från de privata organisationerna utvärderar sitt arbete i något högre utsträckning då det blir mer motiverande att utvärdera när ett tydligare samband kan visas mellan HR-arbetet och verksamhetens resultat. Vanhala & Stavrou (2013) menar också att det finns tendenser att de privata organisationernas HRM blir mer hård, formell och kalkylativ vilket vårt resultat kring utvärdering och målsättning visar. En till anledning till utebliven utvärdering som framförallt framgick av de offentliga organisationerna var tidsbrist. Detta kan kopplas till resonemanget av Christensen et al. (2005) om att offentliga organisationer har många intressen som behöver bejakas. Utifrån det resonemanget är det enligt oss rimligt att utvärderingsarbetet får prioriteras bort mot akuta uppgifter i den dagliga verksamheten som informanterna i den offentliga sektorn uttryckt.

I analysen av frågan kring utmaningar i respektive organisation kan vi se att samtliga HR-chefer som arbetar inom privat sektor nämnde att en utmaning var att etablera fungerande och gemensamma HR-processer i samtliga delar av antingen organisationen eller inom koncernen. Även informant 4 och 6 (inom offentlig sektor) beskrev att det fanns utmaningar i relation till samverkan och organisering men här hänvisades problem till förändringar som skett inom organisationerna. Det leder till att vår tanke är att utmaningar kopplat till organisering och samverkan kan bero på flera aspekter som organisationsförändringar men även att ingå i en koncern med flera olika bolag kan skapa utmaningar för HR-medarbetarna. Om bolagen dessutom finns i olika länder som för organisation 1 (privat sektor) tillkommer ytterligare aspekter som olika kulturer att ta

hänsyn till. I övrigt nämndes olika utmaningar som introduktionsprocess, rehabilitering och att HR-arbetet påverkas av eventuella lagar och riktlinjer inom branschen och där hittade vi inget resultat som tyder på att vare sig sektor eller andra faktorer påverkar dessa utmaningar. Att HR-avdelningen har en utmaning att bevisa sig som en strategisk partner och gå ifrån gamla fördomar om vilka HR-avdelningens uppgifter är togs även upp av en informant från respektive sektor. Storleken på dessa organisationer skiljer sig även markant. Det visar tendens på att detta problem kan finnas för HR-avdelningen oavsett faktorer som sektor och storlek. Det kan kopplas till Ulrich & Brockbanks (2017) resonemang kring att det är mottagaren i organisationen som bestämmer värdet av HR-arbetet och att HR-avdelningen därmed också skapar sitt värde utifrån organisationens mål. Intressant resultat i vår studie är även att ingen av HR-cheferna från de offentliga organisationerna lyfter upp utmaningar som långsam beslutsfattning eller stillastående utveckling som i bemanningsföretagets Poolias (2018) artikel lyfter fram som myter.

Om vi sammanfattar resultatet kring långsiktigt HR-arbete kan vi se att samtliga HR-chefer betonar vikten av att arbeta strategiskt och att HR-avdelningen som funktion bör ha en självklar plats i organisationens ledningsgrupp. Det fanns därmed ingen skillnad mellan sektorerna även fast informanternas svar visade att andra aspekter kan påverka denna plats som personliga egenskaper samt ett gediget arbete för att kunna bevisa HR-avdelningens positiva påverkan i en ledningsgrupp. Det går dock inte att se några samband kring hur mycket strategiskt respektive operativt HR-avdelningarna i organisationerna arbetar utifrån sektor eller storlek. Istället var ett fynd att den betydligt yngre organisationens HR-avdelning arbetar mer operativt i nuläget. Inom målsättning visade resultat istället på skillnader mellan den offentliga och privata sektorn, där de offentliga organisationerna påverkades mycket av politikens mål medan de privata organisationerna visade på mer vinstdrivande mål, där exempelvis nyckeltal användes vid målsättningar. Ett intressant fynd kopplat till utvärdering av HR-arbetet var att majoriteten av HR-cheferna ansåg att detta arbete brast. Här fanns en tendens att HR-cheferna i de offentliga organisationerna i högre grad upplevde att utvärderingsarbetet var bristfälligt. Det kopplar vi till resonemanget kring målsättning, där det blir svårare och inte lika motiverande att utvärdera sitt arbete om det inte finns något tydlig koppling till organisationens resultat och utveckling som är möjlig genom exempelvis nyckeltal. Inte heller kopplat till HR-chefernas svar kring utmaningar i organisationerna fanns någon tydlig koppling till vilken sektor de tillhör. Istället fann vi att andra aspekter såsom organisationsförändringar och att ingå i en koncern kan skapa liknande utmaningar. HR-cheferna från de offentliga organisationerna lyfte inte heller upp utmaningar kopplat till de myter som presenteras i kapitel 1.

5.4 Slutsats

Resultatet för vår uppsats visar på ett blandat resultat där vissa myter från rekryteringsföretaget Poolias (2018) artikel bekräftar men att majoriteten av vårt resultat faktiskt utmanar de fördomar som finns kring arbete inom den offentliga sektorn. Detta speglar Vanhalas & Stavrous (2013) tidigare forskning om HRM i de olika sektorerna, där forskningen i den offentliga och privata sektorn beskrivs som ojämn. Den ringa forskningen som finns kopplat till den offentliga sektorn beskrivs därför som inkonsekvent. Det har lett till att tidigare forskning visar på både skillnader och likheter mellan sektorerna (Vanhalas & Stavrous, 2013), precis som vår uppsats. För att avsluta

och sammanfatta vår analys och diskussion återvänder vi nu till de tre frågeställningar (se avsnitt 1.1) som varit utgångspunkten för uppsatsen.

1. Vad utgör HR-avdelningens funktion inom olika organisationer i respektive sektor enligt HR-chefer?

Samtliga HR-chefer beskrev HR-avdelningen som en viktig funktion i organisationerna och att HR-medarbetarna genom sin specifika kompetens och helhetssyn på organisationerna kan utveckla personalen, som ses som den största tillgången i organisationerna. En gemensam syn mellan båda sektorerna var även att HR-avdelningen måste arbeta både strategiskt samt operativt och att dessa arbetsätt är varandras förutsättningar. Det fanns ingen tydlig koppling till sektor utifrån hur mycket fokus HR-avdelningen lade på strategiskt respektive operativt HR-arbete. Istället visade vårt resultat att en ny organisation leder till att HR-avdelningen måste jobba mer operativt inledningsvis för att etablera HR-processer. HR-chefernas egen beskrivning av sin roll såg vi dock kunde påverkas både av organisationsstorlek och hur ny organisationen är, men det fanns ingen koppling till sektor. Här var istället ett fynd att organisationsstorleken har betydelse då HR-chefen på den största organisationen visade på ett mer strategiskt synsätt medan resterande organisationer inom båda sektorerna hade likvärdiga svar.

2. Hur beskriver HR-chefer beslutsfattningen kopplat till HR-arbetet inom olika organisationer i respektive sektor?

HR-chefer inom båda sektorerna upplevde sitt handlingsutrymme som stort och att de också därmed har stor påverkan kring beslutsfattning både kopplat till HR-frågor och i organisationernas ledningsgrupper. Här fanns därmed inga tydliga skillnader varken kopplat till sektor eller andra aspekter. Istället beskrev samtliga HR-chefer att det är samarbetet med andra parter inom organisationerna som påverkar handlingsutrymmet. Här upptäcktes dock en skillnad kopplat till vilken sektor HR-cheferna arbetade i. HR-cheferna i den privata sektorn beskrev att det främst är VD:n och ledningen som påverkar deras handlingsutrymme medan HR-cheferna i den offentliga sektorn beskrev fler faktorer som påverkar deras handlingsutrymme som HR-direktör, kommunledning, riktlinjer från politiken samt kommunens vision som några exempel.

3. Arbetar HR-avdelningen utifrån HR-chefers upplevelser med långsiktigt HR-arbete inom olika organisationer i respektive sektor och hur är detta i så fall utformat?

Utifrån de frågor som berörde långsiktigt HR-arbete kan vi se ett blandat resultat. Kopplat till synen på strategiskt arbete och HR-professionens plats i ledningsgruppen var samtliga informanter överens av dess relevans och istället för sektor upplevdes tidigare kunskaper och egenskaper hos HR-cheferna spela mer roll för att denna plats ska befästas. Ett fynd var dock att organisationen som är relativt ny i högre grad arbetar operativt i dagsläget för att sätta fungerande HR-processer i rörelse. Målsättning i organisationerna var däremot en aspekt som skiljde sig mellan sektorerna och där visade resultatet att offentliga organisationers målsättning påverkas i hög grad av politiken, medan HR-arbetet i privata organisationer utgår från organisationens vinstdrivande syfte. Det verkar i sin tur påverka att HR-cheferna i de privata organisationerna arbetade mer med siffror i sitt arbete genom KPI, personalnyckeltal och andra långsiktiga mätetal. En reflektion från oss är att detta är en möjlig anledning till att HR-cheferna i de privata organisationerna upplevde att de utförde en större mängd utvärdering kopplat till HR-arbetet i jämförelse med svaren från

HR-cheferna i offentlig sektor. Inom offentliga sektorn fanns en gemensam upplevelse av att utvärdering skedde i alltför liten grad och det kan bero på svårigheten att bevisa samband mellan HR-arbetet och organisationens resultat samt utveckling utan användningen av siffror. De myter om utmaningar i offentliga organisationer i relation till processer som beslutsfattning och organisationsutveckling går inte i hand med HR-chefernas upplevda utmaningar i de offentliga organisationerna. Istället kunde vi se att sektorerna hade liknande utmaningar kopplat till att skapa liknande rutiner och samverka HR-arbetet både inom organisationen och eventuell koncern.

Så om vi nu avslutningsvis går tillbaka till frågan vi ställde i vår inledning, där vi undrade om det finns det skillnader mellan HR-cheferns upplevelser beroende på om de arbetar i privat eller offentlig sektor? Utifrån vårt resultat kan vi säga att det finns vissa skillnader mellan HR-arbetet kopplat till sektor utifrån framförallt målsättning medan resterande resultat på frågeställning 3 samt övriga frågeställningar (se avsnitt 1.1) visar till stor del att det finns likheter mellan HR-chefernas upplevelser av HR-arbetet, oavsett vilken sektor de ingår i. Där skillnader har funnits har istället andra faktorer påverkat i större grad, som exempelvis organisationsstorlek, när organisationens startades och personliga egenskaper samt kunskaper hos HR-chefer. Resultatet från uppsatsen har därmed till stor del utmanat de myter och fördomar som var utgångspunkten för uppsatsen.

Vårt resultat ser vi kan bidra till ett ökat intresse för hur HR-arbete påverkas av sektor samt andra faktorer och att intresset för forskning inom området ökar. Vi anser att kunskap inom detta ämne både är viktigt och relevant för organisationens ledning, HR-medarbetare men även för oss studenter som i framtiden kommer utföra HR-arbete i olika typer av organisationer. Vår bild av att arbeta med HR-arbete inom den offentliga organisationen har utifrån vårt resultat förändrats och vi hoppas att uppsatsen leder till att allt fler HR-studenter finner ett större intresse att även arbeta inom den offentliga sektorn. Det som alla intervjuade HR-chefer oberoende av organisation och sektor har gemensamt är en stor passion för HR-arbete och det behövs inom båda sektorer även i framtiden!

5.4.1 Förslag till vidare forskning

Arbetet med uppsatsen har varit mycket intressant och givande. Det har även bidragit till att vi fått nya tankar över vad som hade kunnat studeras närmare i framtiden. Vi hade innan arbetet med denna uppsats mycket förutfattade meningar om HR-arbete i de olika sektorerna, men kan utifrån vår slutsats konstatera att vår bild till stor del har förändrats. HR-arbete är dock ett brett område och det är möjligt att vårt resultat hade blivit annorlunda om vi hade intervjuat sex andra HR-chefer från privata respektive offentliga organisationer. Det hade därmed självklart varit av intresse att studera fler privata och offentliga organisationer utifrån uppsatsens syfte.

Vidare hade det varit intressant att studera andra perspektiv i ämnet och exempelvis istället intervjuar chefer och medarbetare från andra avdelningar. Då vi fokuserar på HR-cheferns upplevelser blir detta deras subjektiva åsikter om HR-arbetet i sina respektive organisationer, vilket inte visar på hur individer utanför HR-avdelningen upplever HR-arbetet. Ett annat förslag på vidare forskning är att komplettera intervjuerna med observationsstudier. Detta har vi inte kunnat göra på grund av den tid vi har haft till vårt förfogande för uppsatsen och på grund av den fortsatt rådande smittspridning av Covid-19. Om observationer hade varit möjliga hade det gett oss möjligheten att mer objektivt

studera hur HR-arbetet faktiskt ser ut i exempelvis ledningsmöten. Det hade varit ett bra komplement till HR-chefers upplevelser som framkom under de semistrukturerade intervjuerna och en mer omfattande jämförelse hade då kunnat genomföras mellan sektorerna.

Referenser

Elektroniska källor

NE Nationalencyklopedin AB (2022). *Konstruktionism*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/konstruktionism>
[Hämtad 2022-01-07]

NE Nationalencyklopedin (2022). *New public management*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/new-public-management>
[Hämtad 2022-01-03]

NE Nationalencyklopedin AB (2021). *Offentliga sektorn*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/offentliga-sektorn>
[Hämtad 2021-12-10]

NE Nationalencyklopedin AB (2021). *Privata sektorn*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/privata-sektorn>
[Hämtad 2021-12-10]

Poolia AB (2018). *3 vanliga myter om jobb i offentlig sektor*.
<https://www.info.poolia.se/blogg/3-vanliga-myter-om-jobb-i-offentlig-sektor>
[Hämtad 2021-12-10]

Litteratur

Alvesson, Mats (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Alvesson, Mats (2013). *Organisation och ledning - ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011). *Research methods in education*. 7th edition. London: Routledge.

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2018). *Research methods in education*. 8th edition. London: Routledge.

Damm, Margareta & Dahte, Birgitta (2016). *HR - Yrke, profession eller professionalism?* Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, Martyn (2018). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (2015). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I: Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber, s.23–27.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (2015). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I: Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber, s.256–269.

Lindmark & Önnevik (2011). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Schou, Pierre (2007). *Medarbetarundersökningar - som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, Torsten & Werner, Jack (2019). *Källkritik*. Fjärde upplagan. Stockholm: Liber.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.

Westlund, Ingrid (2015). Hermeneutik. I: Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber, s.71–86.

Rapporter och tidskrifter

Blennberger, Erik (2015). *Etik i HR-arbetet - Etisk kod för personalvetare*. Akademikerförbundet SSR. Kalmar: KST Infoservice.
https://akademssr.se/sites/default/files/files/etik_i_hr-arbetet_2015_w_150819.pdf
[Hämtad 2021-12-19]

Boon, Corine, Eckardt, Rory, Lepak, David P. & Boselie, Paul (2018). *Integrating strategic human capital and strategic human resource management*. The International Journal of Human Resource Management, 29:1, 34–67.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063> [Hämtad 2021-12-19]

Eskildsen, Jacob K., Kristensen, Kai & Jørn Juhl, Hans. (2004). *Private versus public sector excellence*. The TQM Magazine, 16:1, 50–56.
<https://doi.org/10.1108/09544780410511489> [Hämtad 2021-12-30]

Jurisch, Marlen C., Ikas, Christian, Palka, Wolfgang, Wolf, Petra & Krcmar, Helmut (2012). *A Review of Success Factors and Challenges of Public Sector BPR Implementations*. IEEE Computer Society, 2603–2612.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.80> [Hämtad 2021-12-30]

Stentoft Arlbjörn, Jan & Vagn Freytag, Per (2012). *Public procurement vs private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors?* International Journal of Public Sector Management, 25:3, 203–220.
<https://doi.org/10.1108/09513551211226539> [Hämtad 2022-01-02]

Vanhala, Sinikka & Stavrou, Eleni (2013). *Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters*. *Baltic Journal of Management*, 8:4, 416–437.
<https://doi.org/10.1108/BJM-12-2012-0115> [Hämtad: 2021-12-30]

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet: Elanders Gotab.
https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_%20principer_VR_2002.pdf [Hämtad 2021-11-16]

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Introduktion

- Välkommen till intervjun, tack för att du ville delta.
- Berätta om upplägget: En håller i intervjun och den andra kommer sitta utan kamera och anteckna.
- Påminna om frivilligt deltagande och berätta att det är ok om man inte vill besvara en fråga eller om informanten vill dra tillbaka sin medverkan. Vi kommer även hantera uppgifterna konfidentiellt.
- Innan vi börjar, har du några frågor om studien?
- Är det ok för dig att vi spelar in ljudet? Precis som det stod i samtycket kommer denna inspelning endast användas vid transkriberingen av intervjun och sedan raderas.

Inledning

1. Berätta kort om din bakgrund inom HR-yrket.
2. Beskriv kortfattat din nuvarande roll som HR-chef på organisationen du arbetar på.
3. Beskriv kortfattat den nuvarande organisationen du arbetar på.

HR-avdelningens arbete

4. Hur är er HR-avdelning uppbyggd?
5. Beskriv några av dem HR-processer ni arbetar med i dagsläget?

Beslutsfattning

6. Berätta om hur arbetet med en HR-process kan se ut?
 - a. Hur ser beslutsfattningen ut kopplat till detta?
 - b. Hur upplever du beslutsfattningen?
7. Hur upplever du ditt handlingsutrymme som HR-chef i organisationen?
 - a. Är du en del av organisationens ledningsgrupp och i sådana fall hur upplever du ditt handlingsutrymme i denna?
8. Samarbetar du med andra chefer i organisationen?
 - a. I sådana fall, på vilket sätt?

HR-avdelningens funktion i organisationen

9. Vilken funktion fyller HR för organisationen?

10. På vilket sätt är era olika HR-processer värdefulla för organisationen?

a. Vilka HR-processer anser du vara mest värdefulla?

b. Finns det någon HR-process som du anser behöver utvecklas, och i sådana fall vilken?

Långsiktigt HR-arbete

11. Har ni några långsiktiga mål för ert HR-arbete?

a. Vilka är de i så fall?

b. Hur arbetar ni för att nå dessa?

12. Utvärderar ni ert HR-arbete?

a. Hur gör ni det?

b. Vem gör det?

c. När gör ni det?

13. Använder ni er av utvärderingen?

a. På vilket sätt?

b. Vad bidrar det med?

14. Har ni några utmaningar eller problem kopplat till arbetet med HR i organisationen?

a. Kan du ge ett exempel på en sådan?

Avslutning

14. Är det något du vill tillägga?

- Har du några tankar Ida/Nicole?
- Hur upplevde du intervjun?
- Får vi återkomma om vi har frågor som kommer upp i efterhand?
- Tusen tack för att du ville delta.

Bilaga 2 - Samtyckesformulär

Sociologiska Institutionen
Samhällsvetenskapliga fakulteten
Lunds universitet

Syftet med studien

Uppsatsen syftar till att studera utformningen av HR-arbetet och synen på professionens roll för organisationer inom den privata respektive offentliga sektorn. Detta syfte vill vi besvara genom att intervjua HR-chefer om deras upplevelser av sitt arbete.

Bakgrund till studien

Vi studerar femte terminen på kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor, med inriktning pedagogik, vid Lunds universitet. Denna studie är vår kandidatuppsats som är planerad att vara färdigställd i januari 2022. Resultatet kommer att i samband med detta att skickas ut till informanterna via mejl samt publiceras som en offentlig uppsats på Lund University Publications Student Papers.

Information om ditt deltagande

Vid samtycke om deltagande i studien kommer du att delta i en intervju på cirka en timme, i form av ett videomöte via det digitala kommunikationsverktyget Zoom. Deltagandet är frivilligt och likaså inspelning av ljud under intervjun. Efter intervjun skrivs eventuellt ljudinspelningen ut i text varefter inspelningen raderas. Uppgifter som identifierar organisationers och informanters identitet kommer att pseudonymiseras, det vill säga ges andra namn eller på andra sätt beskrivas i generella termer för att skydda deras integritet. De utskrivna och pseudonymiserade intervjuerna behandlas konfidentiellt och endast i studiens syfte. Du kan avbryta din medverkan när som helst under studiens gång genom att kontakta nedanstående.

För att kunna dokumentera att vi har informerat dig om studien innan deltagande ber vi dig att svara med ett godkännande på detta mejl.

Ansvariga för studien

Ida Olsson
070-976 10 53
id0622ol-s@student.lu.se

Nicole Svensson
070-527 36 25
ni5276sv-s@student.lu.se

Mai Lundemark
Handledare, Ph.d. vikarierande lektor i sociologi
070-916 28 63
mai.lundemark@soc.lu.se



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